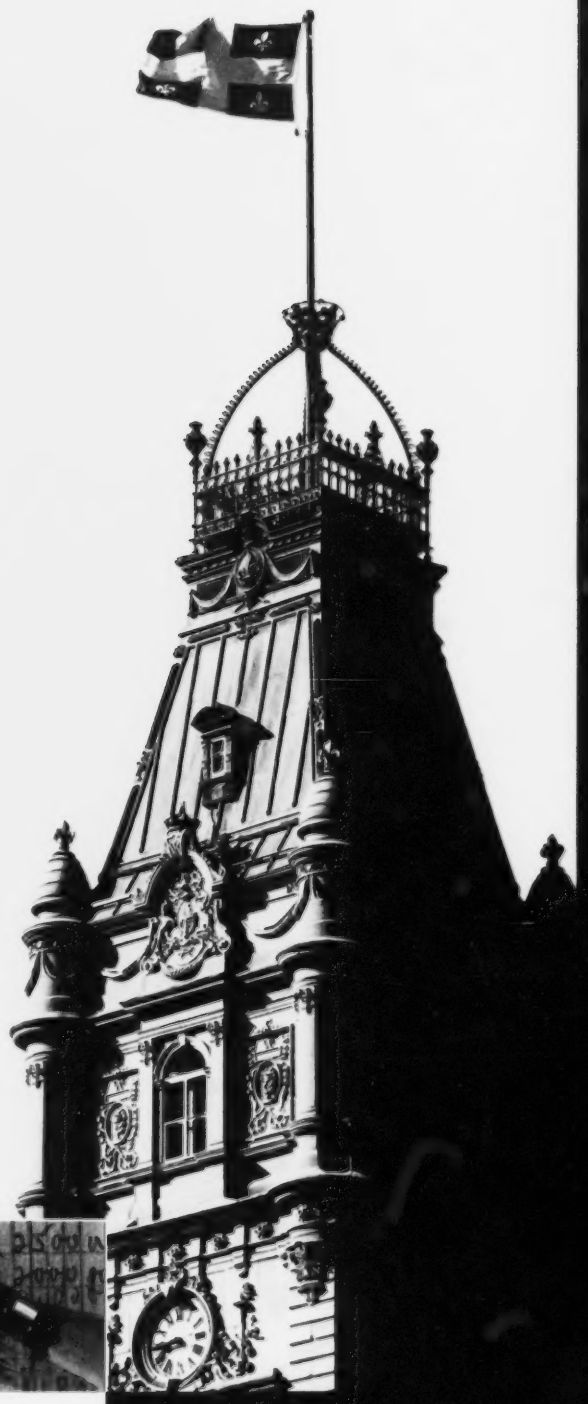
ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

Place aux citoyens

Vingt-troisième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics

Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative

DÉCEMBRE 2009



COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

assnat.qc.ca

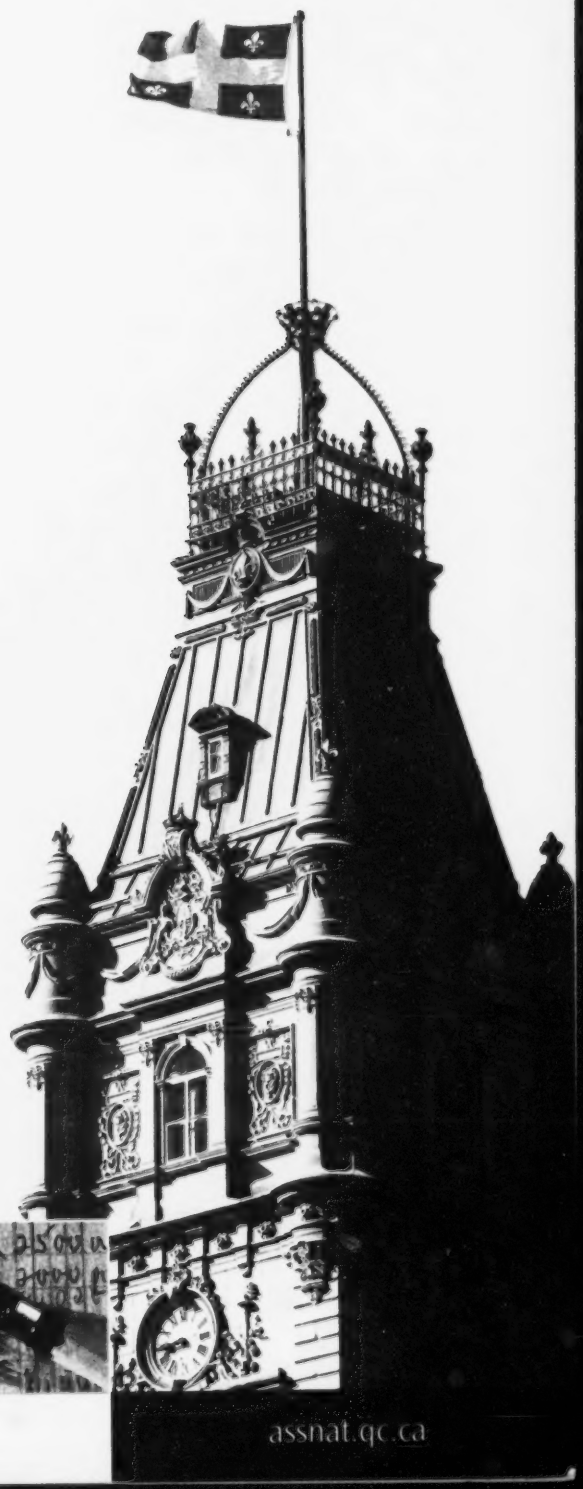
ASSEMBLÉE NATIONALE
QUÉBEC

Place aux citoyens

Vingt-troisième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics

Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative

DÉCEMBRE 2009



COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

assnat.qc.ca

Publié par le Secrétariat des commissions
de l'Assemblée nationale du Québec
Édifice Pamphile-Le May
1035, des Parlementaires, 3e étage
Québec (Québec) G1A 1A3

Pour tout renseignement supplémentaire sur les travaux de la Commission de l'administration publique, veuillez vous adresser au secrétaire de la Commission, M. Éric Thomassin, à l'adresse indiquée ci-dessus ou encore :

Téléphone : 418 643-2722
Télécopie : 418 643-0248
Courrier électronique : ethomassin@assnat.qc.ca

Vous trouverez ce document dans la section « travaux parlementaires » du site Internet de l'Assemblée nationale : www.assnat.qc.ca

ISSN: 1492-0344
DÉPÔT LÉGAL - BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, décembre 2009

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1

Chapitre 1 *Le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les Agences de la santé et des services sociaux* 3

Observations du Vérificateur général 3

Auditions du sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, des présidents-directeurs généraux des Agences et des représentants des tables 4

Les échanges entre la Commission et les dirigeants 6

Commentaires des membres de la Commission 8

Conclusion et recommandations 9

Chapitre 2 *Les interventions gouvernementales dans le secteur minier* 11

Observations du Vérificateur général 11

Audition du sous-ministre des Ressources naturelles et de la Faune, de la sous-ministre du Développement durable de l'Environnement et des Parcs et du directeur général de l'Institut de la statistique du Québec 12

Commentaires des membres de la Commission 13

Conclusion et recommandations 15

Chapitre 3 *La vigie relative au projet Dossier de santé du Québec* 17

Observations du Vérificateur général 17

Audition du sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, du directeur des ressources humaines, de l'information et de la planification de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal et de la présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean 18

Commentaires des membres de la Commission 21

Conclusion et recommandations 22

Chapitre 4 *Les mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers* 23

Observations du Vérificateur général 23

Audition des sous-ministres et des présidents-directeurs généraux 24

Les échanges entre la Commission et les dirigeants 26
Commentaires des membres de la Commission 29
Conclusion et recommandations 29

Chapitre 5 *Les interventions en matière d'habitation* 31

Observations du Vérificateur général 31
Auditions des directeurs généraux de l'Office municipal d'habitation de Montréal et de l'Office municipal d'habitation de Lévis et du président-directeur général de la shq 32
Les échanges entre la Commission et les dirigeants 33
Commentaires des membres de la Commission 34
Conclusion et recommandations 35

Chapitre 6 *Examen de rapports annuels de gestion* 37

Commentaires généraux 37
Conclusion 39

Annexe 1 *Les recommandations de la Commission de l'administration publique* 41

Annexe II *Les membres de la Commission de l'administration publique* 47

Annexe III *Les participants* 51

INTRODUCTION

La Commission de l'administration publique exerce ses fonctions de surveillance de la gestion administrative auprès de l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement, ce qui lui permet de jeter un regard global sur l'administration publique québécoise.

Ce vingt-troisième rapport contient 13 recommandations unanimes des membres de la Commission. Ces recommandations portent sur :

- Un mandat s'appuyant sur le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009, tome I* :
  - Audition concernant le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux.

- Deux mandats s'appuyant sur le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009, tome II* :
  - Audition concernant les interventions gouvernementales dans le secteur minier;
  - Audition concernant les interventions en matière d'habitation.

- Deux mandats s'appuyant sur le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010, tome I* :
  - Audition concernant la Vigie relative au Dossier de santé du Québec;
  - Audition concernant les mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers.

Un chapitre du rapport porte également, sans contenir de recommandations, sur l'examen en séance de travail de cinq rapports annuels de gestion, en vertu de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., chapitre A-6.01) :

- La Commission de la protection du territoire agricole (CPTAQ) (2007-2008);
- le Conseil du statut de la femme (CSF) (2008-2009);
- le Directeur général des élections (DGE) (2007-2008);
- l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) (2007-2008);
- le Protecteur du citoyen (PC) (2008-2009).

CHAPITRE 1 LE SOUTIEN FINANCIER AUX ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ACCORDÉ PAR LE MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX ET LES AGENCES DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Le 3 septembre 2009, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, monsieur Jacques Cotton, les présidents-directeurs généraux des agences de la santé et des services sociaux de la Côte-Nord, de Chaudière-Appalaches et de la Montérégie, respectivement messieurs Sylvain Gagnon (par intérim jusqu'au 14 août 2009) et Marc Tanguay ainsi que madame Claire Pagé, concernant le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le Ministère et les agences de la santé et des services sociaux. Un représentant de la Coalition des tables régionales des organismes communautaires (CTROC), monsieur Renaud Beaudry et le président de la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), monsieur Rémi Fraser ont également été entendus. L'audition a eu lieu en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les organismes communautaires répondent à une multitude de besoins non satisfaits par le réseau public. Leur contribution est essentielle à l'amélioration de la santé et du bien-être de la population. Le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) du ministère de la Santé et des Services sociaux a fourni en 2007-2008 un financement de 399,2 millions de dollars à près de 3 400 organismes communautaires. Ce soutien se présente sous trois formes, soit l'appui à la mission globale, l'entente de service et le projet ponctuel.

Le Vérificateur général du Québec a procédé à une vérification du PSOC de novembre 2007 à juin 2008, et a publié son rapport en novembre 2008. La vérification avait pour but de s'assurer que le Ministère et les trois agences vérifiées gèrent de façon économique et efficiente le financement qu'ils accordent aux organismes communautaires.

Les principaux constats du Vérificateur concernant le Ministère et les agences sont :

- Les sommes allouées en appui à la mission globale le sont sur une base historique plutôt que sur la base des besoins réels. Pour leur part, les modes d'attribution au regard des ententes de service et des projets ponctuels sont variables et, dans les ententes examinées, les sommes versées sont peu justifiées.

- Le suivi de l'utilisation des subventions est insuffisant et la reddition de comptes, ainsi que les procédés d'appréciation de l'utilisation des sommes versées, présentent des lacunes. De plus, le Ministère et les agences ne font pas d'évaluation du PSOC et ne s'assurent pas que les organismes

subventionnés évaluent leurs activités. Enfin, l'information dont disposent le Ministère et les agences sur les organismes subventionnés est également incomplète.

Les principaux constats du Vérificateur concernant les organismes communautaires examinés sont :

- Le niveau de détail des rapports financiers et le contenu des rapports d'activités sont souvent déficients pour juger de l'utilisation adéquate des sommes versées et pour apprécier le travail des organismes.

- Les neuf organismes communautaires visités utilisent les subventions reçues aux fins prévues, mais la tenue des registres et le contrôle interne présentent des lacunes dans certains cas.

Auditions du sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, des présidents-directeurs généraux des Agences et des représentants des tables

Le ministère de la Santé et des Services sociaux

Le sous-ministre souligne l'apport significatif et essentiel des organismes communautaires à la société québécoise et au réseau de la santé et des services sociaux. Il indique l'adhésion du Ministère aux observations du Vérificateur général. Il fait état des actions du Ministère pour améliorer la gestion du PSOC, notamment : la publication d'un cadre de référence de reddition de comptes, la production d'un portrait du financement accordé aux organismes, l'élaboration d'un plan d'action, etc.

Les agences de la santé et des services sociaux

Le président-directeur général de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Côte-Nord, M. Sylvain Gagnon, fait le portrait des organismes communautaires de la région. Il souligne l'adhésion de l'agence aux principaux constats du Vérificateur et souhaite que le cadre de gestion, tout en étant plus rigoureux, reste souple et adaptable aux réalités des organismes. Il présente le plan d'action de l'agence comme l'engagement de celle-ci à resserrer sa gestion du PSOC.

La présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, M^me^ Claire Pagé, présente les caractéristiques de sa région et les catégories de dépenses financées par le PSOC. Elle fait état des moyens dont dispose l'agence pour assurer un bon suivi du programme[1] et soumet le plan d'action 2009-2011 comme un guide vers une saine gestion. Elle souligne aussi l'adhésion de l'agence aux principes de gestion rigoureuse et efficiente du programme.

[1] Ces moyens sont notamment une base de données informatisées, un cadre de référence, des comités régionaux, une grille d'analyse, des visites.

Le président-directeur général de l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches, M. Marc Tanguay, dresse le portrait socioéconomique de la région et celui des organismes communautaires qui y œuvrent. Il présente l'évolution des subventions accordées aux organismes communautaires de 2003-2004 à 2008-2009 ainsi que les activités de l'agence en matière de suivi de gestion et de reddition de comptes. Il fait ensuite état du plan d'action élaboré à la suite du rapport du Vérificateur.

Les représentants des tables

Le représentant de la Coalition des tables régionales des organismes communautaires (CTROC[2]), M. Renaud Beaudry, présente brièvement la coalition. Il commente ensuite le rapport du Vérificateur général. Pour lui, accepter l'ensemble des constats et des recommandations du Vérificateur reviendrait à subordonner les activités des organismes à la programmation gouvernementale et à alourdir les procédures administratives[3]. Les recommandations problématiques aux yeux de la coalition ont trait à la reddition de comptes, à l'évaluation unilatérale de programme par le Ministère et à l'association du financement en appui à la mission globale aux priorités gouvernementales. M. Beaudry formule aussi des critiques à l'égard du plan d'action du Ministère. Il invite ce dernier à se doter d'une véritable politique de financement des organismes communautaires et à mener des travaux conjoints[4] en vue de la définition du protocole d'entente à la mission, des modalités d'accès aux registres et de l'évaluation de programme.

Le président des Tables des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), Rémi Fraser, commente aussi le rapport du Vérificateur général. Pour lui, les coûts relatifs à la mise en œuvre des recommandations du Vérificateur dépasseraient les économies qui pourraient en résulter et réduiraient les montants disponibles pour réaliser la mission des organismes communautaires[5]. Il estime opportun, avant de rouvrir le dossier, de mettre en œuvre les mécanismes de suivi de gestion et de reddition de comptes récemment mis en place entre le Ministère, les agences et les organismes communautaires. Il insiste également sur la nécessité de préserver l'autonomie du mouvement communautaire.

---

[2] La Coalition regroupe les 16 tables régionales d'organismes communautaires œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux qui ont pour mandat de représenter l'ensemble des quelque 3 500 organismes communautaires auprès des 16 agences régionales de la santé et des services sociaux.

[3] Selon l'interprétation du représentant de la CTROC, ces situations iraient à l'encontre des engagements pris par le gouvernement dans la politique gouvernementale adoptée en septembre 2001 intitulée *L'Action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*.

[4] Les participants aux travaux conjoints sont le Ministère, les agences, la Table des regroupements provinciaux des organismes communautaires et bénévoles et la Coalition des tables régionales des organismes communautaires.

[5] Selon l'évaluation du représentant de la TRPOCB, cette situation serait inacceptable pour les organismes communautaires, qui souffrent déjà d'un déficit de 189 millions de dollars par rapport à leurs besoins.

Les échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges avec les invités ont notamment porté sur l'importance de la contribution de l'action communautaire à la société québécoise, la nécessité d'une reddition de comptes plus systématique des organismes communautaires, l'allocation de fonds aux agences et aux organismes communautaires, l'harmonisation des pratiques, la vie démocratique et la bonne gouvernance des organismes.

L'importance de la contribution de l'action communautaire à la société québécoise

Les membres de la Commission reconnaissent l'importante et essentielle contribution des organismes communautaires à la société québécoise dans son ensemble et au réseau de la santé et des services sociaux en particulier. À cet égard, ils saluent les constats du Vérificateur général du Québec et les plans d'action mis de l'avant par le Ministère et les agences pour y donner suite. Ils souhaitent que la mise en œuvre de ces plans d'action et les échanges de l'audition permettent une allocation optimale de fonds aux organismes communautaires et une utilisation plus efficace et plus efficiente par ces derniers.

La nécessité d'une reddition de comptes

Les parlementaires prennent acte du nombre d'organismes subventionnés par le PSOC et le montant qui a été consacré à cet effet au 31 mars 2009[6]. Ils constatent que plusieurs organismes communautaires sont de petites tailles et ont un financement modeste provenant de l'État. On doit donc éviter les exigences administratives trop complexes. Par ailleurs, puisqu'il s'agit de fonds publics, ils estiment important qu'une reddition de comptes plus systématique et plus rigoureuse doit être mise en place. À cet égard, ils s'interrogent sur la façon d'amener les organismes communautaires à se conformer à cet impératif sans se sentir menacés. La TRPOCB, tout en reconnaissant que le mécanisme actuel de reddition de comptes est perfectible, insiste sur la nécessité de respecter l'autonomie des organismes. Elle craint qu'une systématisation du processus n'alourdisse le travail administratif de ses membres. Elle souhaite que le Ministère se dote d'une véritable politique de financement des organismes communautaires pour assurer la pérennité et la stabilité de leurs activités. Pour sa part, le Ministère indique que le Comité sur la valorisation et la consolidation de l'action communautaire en santé et en services sociaux, mis sur pied en 2004, a déposé son rapport[7]. Celui-ci est axé sur la reddition de comptes exigée des organismes communautaires. Il

---

6 Au 31 mars 2009, 436 millions de dollars ont été distribués à quelque 3 521 organismes communautaires dans le cadre du PSOC.

7 Le document, intitulé *La reddition de comptes dans le cadre du soutien à la mission globale : Programme de soutien aux organismes communautaires*, est déposé à la Commission.

signale que le document pourra, si nécessaire, être bonifié au terme des travaux en cours et pilotés par le Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales.

L'allocation de fonds aux agences et aux organismes communautaires

Les députés ont voulu en apprendre davantage sur la façon dont se fait l'allocation de fonds aux organismes ainsi que sur les paramètres d'attribution. On les informe que chaque agence reçoit du Ministère une enveloppe globale[8] dont elle consacre une partie au financement des organismes communautaires. Le financement en appui à la mission globale est essentiellement effectué sur une base historique, avec indexation. Cette méthode d'attribution entraîne d'importantes disparités interrégionales et parfois intrarégionales quant au financement d'un type de bien ou d'activité[9]. Les membres de la Commission suggèrent l'adoption d'un mode d'allocation qui tient compte des changements démographiques et du degré de paupérisation des régions ainsi que des services rendus par les organismes communautaires. À cet égard, et comme l'a mentionné le Vérificateur général, les parlementaires estiment qu'il est de première importance de s'assurer que le mode d'allocation est en partie subordonné à la démonstration que les services rendus comblent les besoins réels des communautés. Le Ministère, en collaboration avec les agences, s'engage, dans son plan d'action, à réévaluer de façon systématique et périodique le montant du soutien accordé à chaque organisme en appui à la mission globale.

La Commission a également exprimé sa préoccupation au regard de la quasi-absence de sanction pour les organismes les moins performants, situation d'autant plus préoccupante qu'il n'y a pas de reddition de comptes systématique. Les agences informent les élus de l'existence de pénalités telles que la non indexation des subventions, le retardement des paiements, l'arrêt des paiements, la suspension de l'accréditation.

La Commission a également cherché à savoir pourquoi les surplus non affectés[10] ou les revenus des fondations ne sont pas pris en compte dans l'allocation des subventions aux organismes. Le Ministère mentionne que la problématique des fondations est soumise pour avis juridique. Il ajoute qu'en vertu de son plan d'action, les excédents non affectés au-delà du seuil de 25 % seront dorénavant comptabilisés dans la fixation du montant du soutien en appui à la mission globale. Pour sa part, M. Fraser estime que le seuil ministériel de 25 % est trop bas et que les surplus doivent être considérés comme une preuve de gestion prudente de la part des organismes[11]. Ils leur offrent en outre une marge de manœuvre.

---

8 Déterminée à partir d'un ensemble d'indicateurs dont le montant des années antérieures et la population.

9 Selon un exemple présenté par le représentant de la TRPOCB, le financement de lits de maisons d'hébergement est de 40 000 $ pour l'une et de 9 000 $ pour l'autre, dans une même région.

10 L'excédent du 25 % autorisé par le Ministère.

11 Il mentionne que les surplus de la plupart des organismes communautaires proviennent de situations extraordinaires comme les subventions reçues en fin d'année, la rémunération de personnel qui n'a pu être recruté à temps, etc.

L'harmonisation des pratiques (grilles d'analyse et d'attribution)

Les élus déplorent l'absence d'harmonisation des grilles et des critères d'évaluation et d'attribution des fonds, cause probable des écarts de financement d'une même activité dans les régions. Le Ministère indique qu'une telle harmonisation est prévue dans son plan d'action. Il mentionne que les grilles d'évaluation des agences tiendront compte, à l'avenir, entre autres, des modifications démographiques, du degré de paupérisation et des services rendus par les organismes.

La vie démocratique et la bonne gouvernance des organismes communautaires

La Commission exprime le souhait que les agences examinent la possibilité que les députés soient associés à l'évaluation des organismes communautaires possédant certains difficultés étant donné leur connaissance du milieu communautaire et des liens de proximité qu'ils entretiennent avec les citoyens et les centres de santé et de services sociaux. Les agences informent la Commission de l'existence de telles associations pour les projets majeurs dans plusieurs régions. Les députés expriment le souhait que cette pratique s'étende à toutes les régions.

Les parlementaires aimeraient également avoir plus d'information sur la vie démocratique au sein des organismes communautaires : tenue des assemblées générales, tenue des réunions du conseil d'administration, liste nominale et provenance des membres du conseil, nombre de membres de l'organisme, participation à l'assemblée générale annuelle, etc. Le Ministère indique que le guide de reddition de comptes récemment élaboré par le Comité sur la valorisation et la consolidation de l'action communautaire en santé et services sociaux exige cette information[12].

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission prennent acte des plans d'action élaborés par le Ministère et les agences, ainsi que du document de reddition de comptes transmis par le Ministère. Ils prennent également acte des actions qui ont été prises à la suite des recommandations du Vérificateur général. Ils souhaitent que le Ministère et les agences s'entendent avec les regroupements des organismes communautaires pour mettre en œuvre les plans d'action le plus rapidement possible.

[12] Les renseignements à fournir sur le fonctionnement démocratique sont énumérés à la page 17 du guide.

La Commission trouve trop long le temps qu'a pris le Ministère pour produire le document relatif à la reddition de comptes[13]. Sans vouloir faire des organismes communautaires des experts en la matière, la Commission estime que l'importance des fonds publics en jeu justifierait une reddition de comptes plus systématique et plus rigoureuse sur l'utilisation des fonds sans créer une bureaucratisation qui pourrait entraîner des coûts administratifs improductifs. Les parlementaires souhaitent que, en attendant la mise en œuvre de nouveaux outils uniformes d'analyse, d'évaluation et de reddition de comptes, des efforts soient déployés pour bien utiliser les outils existants.

Conclusion et recommandations

Les parlementaires expriment leur satisfaction sur le déroulement des échanges avec les invités. Ils soulignent la préparation des dirigeants et leur ouverture aux discussions. Ils estiment cependant que le Ministère et les agences, souvent, n'ont pas assez d'information pour évaluer les besoins des organismes qu'ils subventionnent et l'utilisation qui est faite des fonds alloués. Ils déplorent également l'absence d'uniformisation dans les processus d'évaluation des besoins des organismes et souhaitent plus d'information sur le caractère démocratique du fonctionnement de ces derniers.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande, compte tenu qu'il s'agit de l'utilisation de fonds publics :

- **Que** le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux:

    - Mettent en place, le plus rapidement possible, un mécanisme de reddition de comptes approprié des organismes communautaires qui fait état de l'utilisation, par ces derniers, des subventions reçues sans créer une bureaucratisation entraînant des coûts administratifs improductifs pour les organismes.
    - Harmonisent leurs pratiques d'évaluation des projets des organismes communautaires en vue de l'allocation des fonds aux agences et aux organismes communautaires.
    - Mettent en œuvre, le plus rapidement possible, les plans d'action élaborés à la suite des recommandations du Vérificateur général.
    - Transmettent à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

[13] En effet le Comité sur la valorisation et la consolidation de l'action communautaire a été mis sur pied en 2004, mais le rapport n'a été déposé qu'en 2008.

- **Que** les agences de la santé et des services sociaux :

  - Incluent dans leurs critères d'attribution de fonds aux organismes communautaires des facteurs tels que les changements démographiques, le degré de paupérisation des localités et les services rendus par les organismes.
  - Considèrent la possibilité d'associer les députés à l'évaluation des organismes communautaires pouvant présenter un certain nombre de difficultés, étant donné l'expérience acquise par les parlementaires dans le cadre de la gestion du programme de soutien à l'action bénévole.

- **Que** les organismes communautaires :

  - Démontrent clairement, dans les documents prescrits par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux, la transparence, le caractère démocratique de leur fonctionnement et leur bonne gouvernance.

CHAPITRE 2 LES INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES DANS LE SECTEUR MINIER

Le 23 septembre 2009, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF), M. Robert Sauvé, la sous-ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP), M^me^ Madeleine Paulin et le directeur général de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), M. Stéphane Mercier concernant les interventions gouvernementales dans le secteur minier. Cette audition, réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Le Québec est riche en ressources minérales qui se répartissent en trois grandes catégories : les minéraux métalliques, les minéraux industriels et les matériaux de construction. L'État est fiduciaire des ressources naturelles et, par l'entremise du MRNF, doit faire face aux enjeux découlant de la mise en valeur de ces ressources dans une perspective de développement durable[14].

En septembre 2008, on dénombrait 24 mines actives, situées essentiellement en Abitibi-Témiscamingue, sur la Côte-Nord et dans le Nord-du-Québec, dans lesquelles étaient extraits des minéraux métalliques. Le nombre de titres miniers d'exploration a augmenté constamment et dépassait les 250 000 en 2007. En raison des hausses des prix mondiaux des métaux, la valeur de la production minière s'est accrue considérablement entre les années 2005 et 2007, pendant que les quantités produites et le nombre d'emplois ont diminué.

Les travaux du Vérificateur général ont porté sur les interventions du MRNF dans le secteur des mines. Cependant, il s'est particulièrement intéressé aux minéraux métalliques, qui représentaient 93 % des dépenses d'exploration et 71 % de la valeur de la production minérale totale au Québec en 2007.

En premier lieu, le Vérificateur a évalué dans quelle mesure le MRNF intègre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans la planification de ses interventions relatives au secteur minier. Par la suite, la vérification a évalué les mécanismes de contrôle mis en place par le MRNF pour minimiser les conséquences environnementales des activités minières. Le Vérificateur général a rencontré, au cours de ses travaux, des représentants du MDDEP, de l'ISQ, de l'Association minière du Québec, de la Commission de la qualité de l'environnement Kativik et de Mines Alerte Canada.

[14] En tant que gestionnaire des ressources minérales, le MRNF a les responsabilités suivantes :
- ✓ acquérir, traiter et diffuser les connaissances pertinentes au secteur minéral;
- ✓ encadrer l'exploration, la mise en valeur et le développement des ressources minérales;
- ✓ favoriser l'accroissement des connaissances géoscientifiques du territoire québécois et leur diffusion;
- ✓ assurer l'attribution des titres ou des droits d'utilisation et la gestion des droits et des redevances sur les ressources minières, gazières, pétrolières et hydrauliques.

Selon une des principales conclusions du Vérificateur général, « les analyses fiscales et économiques produites par le MRNF ne lui permettent pas d'établir de façon claire et objective si le Québec retire une compensation suffisante en contrepartie de l'exploitation de ses ressources naturelles ». Le Vérificateur note que de 2002 à 2008, 14 entreprises n'ont versé aucun droit minier alors qu'elles cumulaient des valeurs brutes de production annuelle de 4,2 milliards de dollars et que les autres entreprises ont versé des droits équivalents à 1,5 % de la valeur brute de la production annuelle. Le Vérificateur souligne que le MRNF a cessé d'effectuer une étude systématique des statistiques et de rendre publics les renseignements sur l'industrie minière.

Au fil des ans, il est fréquemment arrivé que des sites miniers soient abandonnés et que l'État soit obligé de s'en charger. Le Vérificateur général a analysé un échantillon de 25 sites miniers et est arrivé à cette conclusion : « Les résultats de nos travaux ont démontré que les interventions visant à s'assurer du respect des exigences légales par les compagnies minières aux différentes étapes de la vie d'une mine ne minimisent pas le risque que l'État doive supporter des coûts de restauration additionnels dans l'avenir ». Plusieurs lacunes ont été constatées dans le respect des délais pour le dépôt et l'approbation des plans de réaménagement et de restauration. La garantie financière censée couvrir une grande partie des coûts de restauration comporte de sérieuses limites. Enfin, les activités d'inspection souffrent d'un manque d'organisation patent.

Audition du sous-ministre des Ressources naturelles et de la Faune, de la sous-ministre du Développement durable de l'Environnement et des Parcs et du directeur général de l'Institut de la statistique du Québec

Le sous-ministre du MRNF, M. Sauvé, tient à souligner que toutes les recommandations du Vérificateur général ont été reçues de façon positive par le ministère et que les suggestions de la Commission de l'administration publique seront reçues de la même façon. Il rappelle que le 9 septembre 2009, dans la foulée du rapport du Vérificateur général, son ministère a déposé un plan d'action qui énonce les principales activités à réaliser et en précise l'échéancier. Ce plan d'action porte principalement sur deux grands thèmes : la planification des interventions gouvernementales et les mécanismes de contrôle.

Dans le vaste domaine de la planification gouvernementale, qui comprend les analyses coûts-avantages, la gestion de l'information, la conservation des ressources et l'élaboration des politiques (notamment la stratégie minérale), la principale action entreprise par le MRNF a été de développer des méthodes d'intégration des analyses coûts-avantages complètes aux activités du secteur minier et à réévaluer les droits miniers. À cet égard, le MRNF, en collaboration avec le ministère des Finances, travaille sur un projet de loi modifiant la Loi concernant les droits sur les mines.

Un autre grand volet de la planification a été l'élaboration, par le MRNF, de la première stratégie minérale du Québec et d'un plan de mise en œuvre qui comporte 52 mesures. Cette stratégie porte principalement sur l'amélioration des connaissances géologiques, le resserrement des exigences environnementales, l'augmentation des garanties liées à la restauration des sites miniers et la participation accrue des communautés.

La seconde partie du plan d'action touche les mécanismes de contrôle. Ce segment s'intéresse principalement aux plans de réaménagement et de restauration des sites miniers et aux garanties financières qui s'y rattachent ainsi que les inspections et les certificats de libération. Le MRNF s'est engagé à établir un calendrier pour le contrôle de quatre types d'activités minières, soit l'exploration, l'exploitation, la concentration et le traitement des résidus miniers contenus dans les plans de réaménagement et de restauration. Le Ministère est également en train de réviser les exigences des garanties financières pour la restauration de sites de résidus miniers.

Par ailleurs, la sous-ministre du MDDEP, M^{me} Paulin, souligne que son ministère a comme rôle d'évaluer les impacts environnementaux des projets miniers ainsi que de délivrer les certificats d'autorisation et les attestations d'assainissement. À la suite des recommandations du Vérificateur général, elle affirme que la collaboration entre son ministère et le MRNF a été renforcée afin d'améliorer le processus d'approbation des plans de réaménagement et de restauration. Les deux ministères ont également mis en place un groupe de travail interministériel consacré à l'optimisation des travaux d'inspection et de suivi.

Pour sa part, le directeur général de l'ISQ, M. Mercier, explique les responsabilités de son organisation en matière de statistiques minières. Aussi, il annonce la diffusion prochaine d'une nouvelle publication sur les investissements miniers au Québec.

Commentaires des membres de la Commission

D'abord, les membres de la Commission notent avec satisfaction que le MRNF, en collaboration avec le MDDEP, a accepté les recommandations du Vérificateur général. En effet, le Ministère a déposé un plan d'action dans lequel sont énoncés les principales activités à réaliser et précisé un échéancier pour les accomplir.

Puis, les parlementaires ont pris bonne note des observations du Vérificateur général selon lesquelles les analyses fiscales et économiques produites par le MRNF ne lui permettent pas d'établir de façon claire et objective si le Québec retire une compensation suffisante en contrepartie de l'exploitation de ses ressources naturelles. Le MRNF confirme qu'il n'existe pas de modèle d'analyse coûts-avantages propre au secteur minier, mais qu'il est nécessaire de faire de telles analyses. Ces dernières tiendront compte des aspects économiques, environnementaux et sociaux. En outre, elles incluront la notion des droits miniers qui

représente un élément de coûts comme les crédits, les allocations, les mesures fiscales et l'impôt sur le revenu des sociétés minières et qui feront partie d'un projet de loi en 2010[15].

Ensuite, les députés croient que les projets d'exploitation minière devraient être analysés sous tous les aspects, économique, social et environnemental, afin de déterminer si le projet profite au Québec ou s'il serait préférable de ne pas entreprendre l'exploitation de la ressource minérale. L'analyse coûts-avantages proposée par le MRNF doit comprendre l'ensemble des éléments qui concernent la communauté : les emplois, la question environnementale et les coûts d'exploitation.

Enfin, les membres se préoccupent de la qualité des contrôles pour les questions environnementales. Ainsi, le représentant du MDDEP explique que, au nord du 49e parallèle, en territoire conventionné, les comités nordiques sont responsables du contrôle environnemental. Au sud du 49e parallèle, le BAPE et le MDDEP exercent les compétences sur les évaluations environnementales. Le Ministère est l'agent qui délivre les certificats d'autorisation et les attestations d'assainissement. Il a également la charge des inspections des sites miniers, des exigences relatives aux mesures de correction et des émissions d'avis d'infraction.

Selon la réglementation actuelle, une entreprise qui ferme ses portes doit déposer un plan de restauration qui sera évalué par le MDDEP. Si le site a été bel et bien été restauré, le Ministère produit un avis au MRNF, qui sera à son tour en mesure de donner un avis de libération. Les députés rappellent que le Vérificateur général a indiqué que, en moyenne, le délai d'approbation d'un plan de restauration est de trois ans. De plus, dans une dizaine de dossiers, le MRNF a remis des avis de libération malgré les recommandations du MDDEP et même quelquefois sans un tel avis. De fait, cette conduite semble démontrer un manque de coordination entre les deux ministères. Ainsi, la nouvelle stratégie minière propose que tous les plans de libération soient sujets à un avis positif du MDDEP. Par ailleurs, le MRNF travaille, de concert avec le MDDEP, à mettre en place un protocole de collaboration formel qui établira les délais pour le traitement des avis présentés au MRNF. La Commission approuve le fait que des comités soient formés pour améliorer la coopération entre les deux ministères, mais s'interroge sur les actions concrètes qui seront entreprises.

De nombreuses questions sont soulevées sur le suivi des plans de restauration et à quel moment il sera assuré. Le MRNF affirme que le suivi sera révisé tous les cinq ans. Il tiendra compte du risque évalué, projet par projet, mine par mine. De plus, les mines les plus à risque feront l'objet d'un suivi plus serré que les autres.

[15] Le MRNF explique que les droits miniers sont actuellement déterminés en fonction d'un profit minier et non pas sur la valeur de la production. Ce profit minier est calculé selon une méthode qui se base sur les revenus strictement miniers auxquels on soustrait les coûts de production et les frais d'administration qui sont liés directement à l'activité minière. Il faut également soustraire les allocations qui sont accordées pour les dépenses, telles que pour l'amortissement des actifs miniers, les dépenses d'exploration et le traitement des minéraux de même qu'une allocation spéciale en zone nordique. On arrive enfin à un profit minier qui est taxé à un taux unique de 12 % au Québec.

Les députés remarquent que, souvent, les entreprises commencent l'exploitation d'une mine sans en avoir l'autorisation. C'est pourquoi le MRNF veut exiger le dépôt du plan de restauration avant le début de l'exploitation. Par surcroît, le plan de restauration sera nécessaire pour les projets de 3 000 tonnes et plus avant que le BAPE n'analyse le dossier et tienne les consultations ou les audiences publiques.

Le MRNF rappelle qu'il existe 345 sites miniers abandonnés au Québec, de ce nombre, 275 sont situés sur le territoire du Nunavik. À l'évidence, 18 sites présentent des problèmes environnementaux sérieux. Depuis 1994, de nombreuses entreprises ont fait faillite et le gouvernement du Québec a récolté des sites miniers abandonnés. Il est prévu dans le projet de loi sur les mines d'adopter des mesures coercitives et d'infliger des pénalités aux entreprises qui ne respectent pas les échéanciers. Actuellement, le Ministère ne peut contraindre une entreprise à verser une garantie financière.

Les parlementaires se préoccupent de la manière dont le MRNF a intégré les principes du développement durable dans la stratégie minérale. Le Ministère rétorque que la stratégie minérale vise principalement à soutenir l'emploi, la formation et le développement de la main-d'œuvre sur le territoire pour que le développement minier profite avant tout aux populations locales. Une mécanique de participation des populations concernées a été instaurée. La stratégie a également établi que la couverture des garanties, qui était à l'époque à 70 %, sera augmentée à 100 % du coût du plan de restauration des sites. La portée des garanties financières sera également élargie pour inclure davantage que les aires d'accumulation des résidus miniers. On ajoutera la stabilisation des sols, la sécurisation des ouvertures et les usines de traitement des eaux, qui sont maintenant prises en compte dans l'évaluation des garanties exigées. Le calendrier de dépôt de la garantie sera révisé afin d'accélérer le versement.

Les députés croient que les services de veille dans le secteur minier sont essentiels. En effet, il faut observer la portée des pratiques du passé et d'aujourd'hui pour envisager l'avenir. C'est dans cette optique, que le MRNF publiait une revue sur l'industrie minière, mais il a relayé cette activité à l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). L'ISQ enquête et produit des données brutes au Ministère. Par ailleurs, ce dernier est en train de restaurer la fonction d'analyse de la banque de données. Quant à la fonction de veille, elle sera actualisée dans le but d'informer la population et l'industrie minière adéquatement. En outre, elle sera en mesure de produire des données sur les analyses coûts-avantages.

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission de l'administration publique estiment que l'industrie minière est importante pour le développement économique du Québec et de ses régions. Cependant, en raison des impacts environnementaux que peuvent provoquer l'extraction et le traitement du minerai et les résidus miniers, il est très important, pour que la population québécoise appuie ce type d'industrie, que son développement respecte les principes du développement durable tout en générant suffisamment de retombées économiques.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que** le ministère des Ressources naturelles et de la Faune examine les projets d'exploitation minière en considérant les aspects économiques, sociaux et environnementaux afin d'évaluer s'ils apportent suffisamment de bénéfices aux Québécoises et aux Québécois. Une attention particulière devra être accordée à la détermination du niveau des droits miniers.

- **Que** le développement des mines soit abordé dans le cadre du développement durable et que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune se dote de tous les moyens pour respecter ce cadre, que ce soit en réorganisant ses ressources internes ou en obtenant de nouveaux crédits du gouvernement.

- **Que** les moyens législatifs, réglementaires et administratifs nécessaires à l'atteinte des résultats dans la mise en œuvre du plan d'action du ministère des Ressources naturelles et de la Faune soient adoptés.

- **Que** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et le ministère des Ressources naturelles et de la Faune collaborent étroitement pour tenir compte des recommandations du Vérificateur général dans l'amélioration des mécanismes de contrôle pour réduire les conséquences environnementales des activités minières.

- **Que** le ministère des Ressources naturelles et de la Faune transmette à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

CHAPITRE 3 LA VIGIE RELATIVE AU PROJET DOSSIER DE SANTÉ DU QUÉBEC

Le 30 septembre 2009, la Commission de l'administration publique a entendu le sous-ministre de la Santé et des Services sociaux (MSSS), monsieur Jacques Cotton, le directeur des ressources humaines, de l'information et de la planification de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, monsieur Louis Côté, et la présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean, madame Martine Couture, concernant la vigie relative au Dossier de santé du Québec (DSQ). Cette audition a été réalisée en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général visaient à s'assurer que le MSSS gère le projet du DSQ de façon économique, efficiente et efficace et à effectuer le suivi de la vigie réalisée en 2007-2008. Ce projet a pour but de rendre accessibles électroniquement, aux professionnels de la santé habilités, certaines données cliniques pertinentes pour le suivi et la prise en charge des patients, quel que soit le lieu où la personne reçoit des services de santé au Québec.

Le Vérificateur général a constaté que 7 des 12 recommandations formulées en mars 2008 montrent des progrès insatisfaisants. De plus, il mentionne plusieurs éléments qui expliquent pourquoi ce projet ne se déroule pas comme il avait été initialement planifié :

- Il y a un risque important que les utilisateurs et les prestataires de services n'adhèrent pas au DSQ. Actuellement, des régions fournissent beaucoup d'efforts pour la mise en place d'un Dossier patient électronique (DPE), et ce, parallèlement au DSQ. Le DPE est le dossier informatisé local du patient. Le développement de ces systèmes d'information mobilise les mêmes ressources, mais différents milieux ont fait du DPE une priorité, ce dernier étant vu comme offrant davantage de bénéfices à court terme que le DSQ. À ce jour, aucune stratégie n'a été établie par le MSSS pour réussir l'arrimage entre le DPE et le DSQ.

- Le Ministère a reporté d'une année la date de fin du DSQ, maintenant fixée à juin 2011. Tous les projets qui le composent ont pris des retards de plusieurs mois, voire d'années, et une bonne partie d'entre eux ne se termineront pas avant décembre 2010.

- Le projet pilote du DSQ, qui a débuté avec plusieurs mois de retard, devait être mené à terme le 30 juin 2009. Une seconde phase, non prévue au départ, a été ajoutée, ce qui renvoie au 30 juin 2010 la fin de ce projet. Par ailleurs, un problème a été soulevé lors de l'expérimentation relativement aux données des systèmes de laboratoires hospitaliers, qui doivent alimenter le DSQ. Celles-ci n'ont pas été normalisées et des investissements majeurs sont nécessaires pour régulariser le tout.

- Le MSSS a diminué la portée du déploiement puisque l'objectif est maintenant de dénombrer, d'ici décembre 2010, 5 500 utilisateurs répartis dans 5 à 8 régions. À son avis, c'est la cible minimale afin d'assurer la pérennité des investissements. Toutefois, le Ministère n'a pas établi d'échéancier pour l'ensemble des 37 000 utilisateurs, disséminés dans 18 régions. Il considère que l'implantation dépendra de l'adhésion des régions et des prestataires de services.

- Les coûts totaux du DSQ ne sont toujours pas connus. Le montant initial, estimé à 563 millions de dollars, n'a pas été revu en fonction des modifications apportées aux deux autres paramètres, soit la portée et l'échéancier. Il convient d'ajouter à ce montant les investissements préalables d'abord évalués à 327 millions de dollars, qui n'ont pas été révisés non plus. Rappelons qu'ils étaient incomplets l'an dernier. En outre, les coûts récurrents, qui devront être intégrés dans les budgets des entités, ne sont pas encore chiffrés; or, ils pourraient atteindre 85 millions de dollars annuellement, selon les experts.

- Enfin, le Conseil des ministres n'a pas un portrait juste et à jour quant au déroulement du projet. Des exigences concernant les informations à lui transmettre ne sont pas remplies.

Audition du sous-ministre de la Santé et des Services sociaux, du directeur des ressources humaines, de l'information et de la planification de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal et de la présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Pendant son allocution, le sous-ministre a mentionné que le MSSS accepte les recommandations du Vérificateur et qu'il met tout en œuvre pour y donner suite. Il rappelle que le coût de réalisation du DSQ est estimé à 563 millions de dollars, dont 303 millions sont financés par Inforoute Santé Canada. Il a ensuite fait part des ajustements apportés à la démarche. Ainsi, le projet, antérieurement considéré comme un tout, est devenu un portefeuille de projets dont les éléments peuvent évoluer de façon distincte et être déployés selon une séquence qui tient compte de priorités et de réalités régionales différentes. Dans ce contexte, l'arrimage avec les DPE en cours de développement dans les établissements et les cliniques de plusieurs régions est plus facilement réalisable. Le calendrier des différentes livraisons doit être établi. Cet exercice est en cours et le MSSS entend proposer une planification détaillée : pour chaque solution, des dates de livraison sont précisées. Le résultat de cette planification est attendu au cours de l'automne 2009. Le sous-ministre demeure confiant que les solutions du DSQ seront disponibles pour l'ensemble des régions du Québec en 2011 selon une géométrie et à un rythme qui pourraient varier d'une région à l'autre.

Par ailleurs, la gouvernance du projet a également été modifiée. Ainsi, le DSQ a été intégré à la structure ministérielle et est sous la responsabilité du sous-ministre adjoint des technologies de l'information. Il est également envisagé d'élargir le partenariat avec la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) en collaborant à une intégration optimale des différentes composantes.

En ce qui concerne le budget, M. Cotton indique que le MSSS a entrepris une révision des besoins du DSQ en ce qui a trait aux ressources humaines et financières ainsi qu'à la gestion des contingences. Ce nouveau portrait devrait être disponible en janvier 2010. Selon les données actuellement disponibles, les dépenses liées au projet respectent les limites budgétaires prévues. Ainsi, les dépenses totales du DSQ en date du 31 mars 2009 s'établissaient à 177 millions de dollars comparativement aux investissements prévus de 563 millions de dollars. Elles représentent 31,5 % du budget, alors que l'état des travaux, mesurés suivant les jalons prévus dans les ententes avec Inforoute Santé du Canada, était de 32,8 %. Le sous-ministre souligne qu'il y a concordance entre ces deux données de base et qu'il a toutes les raisons de croire que cette situation ne changera pas dans le prochain rapport financier attendu sous peu.

Du reste, M. Cotton mentionne que l'information disponible au MSSS lui permet d'être optimiste pour l'avenir. Ainsi, plusieurs des composantes les plus importantes du portefeuille de projets suivent leur cours : le déploiement peut commencer dans le domaine des médicaments, plus de 3 millions de radiographies ont été numérisées et des projets de télésanté ont été réalisés en partenariat avec les réseaux universitaires intégrés (RUIS). Certains projets, notamment ceux concernant l'identification des intervenants et des usagers de même que les examens de laboratoire, s'avèrent plus complexes.

***

Pour sa part, M. Louis Côté, de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, présente brièvement les travaux qui ont été réalisés ou entrepris afin de doter le réseau montréalais d'un DPE. Le produit OACIS a été retenu au terme d'un appel d'offres visant son développement et son implantation au Centre hospitalier universitaire de Montréal (CHUM) et au Centre universitaire de santé McGill (CUSM). L'appel d'offres prévoyait la possibilité d'appliquer la solution choisie dans l'ensemble des établissements de Montréal et des autres régions du Québec.

En outre, M. Côté précise que le DPE ne donne accès qu'aux renseignements contenus dans le dossier patient de l'établissement où travaille le médecin ou le professionnel de la santé. Quant au DSQ, il devrait rendre disponible l'ensemble des données cliniques requises pour établir un diagnostic rapide et un traitement efficace par tout clinicien autorisé. Il s'agit là de l'information détenue par les pharmacies communautaires, des résultats de tests et d'examens de laboratoire ou d'imagerie, et ce, quel que soit le lieu où ils auront été réalisés au Québec. Donc, le déploiement d'OACIS dans la région de Montréal prépare le terrain à la venue du DSQ.

***

La présidente-directrice générale de l'Agence de la santé et des services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean, M^{me} Couture explique la portée des projets du DSQ sur la planification et les réalisations de sa région. Elle aborde aussi les enjeux et les priorités liés à l'implantation d'un dossier clinique informatisé. Selon

elle, l'arrivée prochaine du DSQ est un élément constructif. En effet, on constate l'intérêt des alignements et des actions, et ce, même si certains résultats ou échéances ont dû être reportés.

Le Plan directeur régional en ressources informationnelles a été adopté en décembre 2004. Il a été révisé de façon régulière. À moyen terme, il vise une intégration des systèmes et la mise en place d'un dossier clinique informatisé. M^me^ Couture donne un aperçu des travaux réalisé : la consolidation de l'infrastructure technologique au technocentre régional et dans des établissements; l'implantation, presque terminée, de l'imagerie diagnostique qui utilise le Picture Archive and Communication System (PACS); la mise en place de l'index patient maître, terminée à 80 % dans cinq des six CSSS; le déploiement du réseau intégré de services pour personnes âgées (RSIPA). Elle indique aussi que l'agence a demandé au Bureau du DSQ d'être la seconde région à utiliser le visualiseur DSQ.

Par ailleurs, la PDG mentionne que l'intégration horizontale des systèmes et le début du développement du dossier clinique informatisé, sont prioritaires. De plus, la disponibilité de l'information pour le visualiseur DSQ doit être assurée.

***

M. Cotton précise que, en date du 31 mars 2009, le gouvernement fédéral avait versé 92 millions de dollars[16] dont 20 % avaient été déboursés au début du projet. Inforoute Santé du Canada débourse les sommes lorsque qu'un jalon déterminé[17] dans l'entente est atteint. Chaque jalon représente en quelque sorte une liste de biens livrables. Inforoute Santé du Canada peut retarder un paiement, mais ne le remet pas en question.

Les membres de la Commission sont sceptiques quant au respect du budget de 563 millions de dollars. Le sous-ministre précise que, à l'heure actuelle, environ 50 % des projets se réalisent à l'intérieur de l'enveloppe prévue. Pour l'autre moitié, il n'y a pas de développement suffisant pour porter un jugement éclairé, mais il ne perçoit pas de problème majeur. Les députés demandent au MSSS de leur transmettre le portrait complet dès qu'il aura terminé son évaluation. Ils s'interrogent également sur les coûts connexes, les coûts récurrents et les coûts dus à l'inflation. Les membres de la Commission veulent connaître les montants dépensés pour les coûts connexes par rapport à l'enveloppe fixée à 250 millions de dollars[18]. M. Cotton estime qu'une démarche structurée sera entreprise sur les coûts récurrents. Il s'engage à acheminer à la Commission, à la fin de janvier 2010, une version préliminaire des résultats de l'évaluation. À propos des coûts dus à l'inflation, le sous-ministre indique que les modifications à la stratégie de déploiement et un suivi serré du budget permettront de les absorber.

[16] Les parlementaires ont demandé au MSSS de leur transmettre le détail des sommes reçues du gouvernement fédéral.
[17] Les parlementaires ont demandé au MSSS de leur transmettre le détail des jalons.
[18] Les parlementaires ont demandé au MSSS de leur transmettre le détail des sommes dépensées.

Les parlementaires sont soucieux du respect de l'échéancier. À ce sujet, ils remarquent que plusieurs projets ont pris du retard sur l'échéancier original. Par ailleurs, le MSSS établit actuellement son calendrier d'ordonnancement des différentes livraisons. Il prévoit être en mesure de transmettre à la Commission un échéancier définitif du déploiement du DSQ pour le territoire québécois en janvier 2010.

Les membres de la Commission sont préoccupés par la réduction du nombre d'utilisateurs visés. L'objectif du plan d'affaires 2007-2010 était de déployer le DSQ dans l'ensemble des régions et de rejoindre 95 000 utilisateurs. Actuellement, 37 000 utilisateurs sont visés, mais aucun échéancier n'a été établi par le MSSS quant à l'atteinte de cet objectif. Par ailleurs, pour assurer la pérennité des investissements réalisés, le Bureau du DSQ a estimé que, d'ici décembre 2010, il faudrait atteindre une cible minimale de 5 500 utilisateurs répartis dans un minimum de 5 à 8 régions. À ce sujet, le sous-ministre mentionne que le MSSS réévalue actuellement la portée du projet afin de se rapprocher de l'objectif initial. Toutefois, il n'est actuellement pas en mesure de l'estimer.

En réponse aux interrogations des députés sur l'arrimage entre le DSQ et le DPE, les représentants du MSSS et des agences précisent que le DPE comprend les différents renseignements qu'un établissement de santé détient sur un patient. Ainsi, le DSQ serait en quelque sorte une base de données alimentée par plusieurs sources, dont le DPE. Cependant, l'interface entre les différents progiciels utilisés représente un défi. À titre d'exemple, dans la région de Montréal, un fournisseur doit créer des liens avec 144 systèmes différents. Afin de régler ce problème présent dans toutes les régions, le MSSS entend faire une certaine normalisation. À ce sujet, il prévoit faire un appel de qualification et choisir quatre ou cinq firmes qui seront en mesure de faciliter l'interopérabilité entre le DPE et le DSQ.

Les échanges entre les parlementaires et les différents intervenants ont également porté sur les contrôles pour les identifiants, l'intégration du Réseau de télécommunications sociosanitaire (RTSS) avec le Réseau de télécommunication multimédia (RETEM), l'implantation à géométrie variable, la consultation des citoyens, la reddition de comptes et l'amélioration des services aux citoyens.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission notent que le MSSS accepte les recommandations du Vérificateur général et qu'il entend les mettre en œuvre. Par ailleurs, ils constatent que l'approche adoptée pour la réalisation du projet, envisagée à l'origine comme un tout, est maintenant considérée comme un portefeuille de projets, ce qui entraîne des modifications dans la mise en oeuvre. Ainsi, la stratégie de déploiement a été révisée et un calendrier d'ordonnancement des différentes livraisons doit être établi. Le MSSS procède actuellement à une révision des besoins en ce qui a trait aux ressources humaines, au budget et à la gestion des contingences. Vu la situation, le MSSS n'est actuellement pas en mesure de fournir les réponses aux questions de la Commission sur, notamment, les échéanciers et les coûts.

Les parlementaires prennent note que le MSSS s'est engagé à leur fournir ces réponses en janvier 2010. Ils s'interrogent sur les effets potentiels des retards et des dépassements de coûts sur le financement du gouvernement fédéral. En ce qui a trait à l'arrimage entre le DSQ et les DPE, ils notent que le DSQ est, en quelque sorte, un entrepôt de données dont l'information proviendra en partie des DPE. Toutefois, ils remarquent que les établissements exploitent une multitude de systèmes qui n'utilisent pas tous le même langage.

Conclusion et recommandations

Pour conclure, les membres de la Commission s'inquiètent du respect des échéanciers, des coûts, de l'effet potentiel des retards sur le financement du gouvernement fédéral et de l'interopérabilité entre le DSQ et les DPE.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que** le ministère de la Santé et des Services sociaux lui transmette un état de situation sur la réalisation de son plan d'action, son estimation des coûts et l'interopérabilité entre le DSQ et les DPE, au plus tard à la fin de janvier 2010.

- **Que** le Vérificateur général poursuive sa Vigie sur le Dossier de santé du Québec.

CHAPITRE 4 LES MESURES GOUVERNEMENTALES DE PROMOTION ET DE PROSPECTION DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS

Le 8 octobre 2009, la Commission de l'administration publique a entendu les sous-ministres du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et du ministère des Relations internationales (MRI), respectivement messieurs Gilles Demers et François Turenne. Elle a également entendu le président et chef de la direction d'Investissement Québec (IQ), monsieur Jacques Daoust, et le président-directeur général de Montréal International, monsieur André Gamache. L'audition a porté sur les mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers et a eu lieu en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les pays se livrent à une vive concurrence pour attirer les investissements étrangers sur leur territoire. Une telle concurrence existe aussi entre les régions d'un même pays et entre les filiales étrangères d'entreprises multinationales, ces dernières luttant entre elles pour obtenir des mandats de leur siège social. L'attraction des investissements étrangers se fait par la réalisation d'activités de promotion, de prospection et de suivi des filiales d'entreprises étrangères déjà installées localement.

Au Québec, plusieurs entités interviennent, à différent niveau, dans la promotion et la prospection des investissements étrangers. Sur le plan national, les principaux acteurs sont Investissement Québec et le MDEIE. D'autres entités, dont le MRI, la Société générale de financement (SGF) et Hydro-Québec interviennent aussi parfois dans ces activités. Sur le plan régional, on note la présence d'agences de promotion ou de développement économique : Montréal International, CFI[19] Montréal et Pôle Québec Chaudière-Appalaches (Pôle) sont les principales.

Le Vérificateur général du Québec a procédé à une vérification auprès du MDEIE,, du ministère des Finances du Québec, d'Investissement Québec, de Montréal International, de Pôle et de CFI Montréal. Il a discuté avec des représentants du MRI et visité des délégations du Québec à l'étranger. Les travaux se sont déroulés d'avril 2008 à février 2009 et ont porté sur les activités menées au cours de la période d'avril 2005 à mars 2008. Le rapport du Vérificateur général a été publié en mai 2009. La vérification avait pour but de s'assurer qu'un leadership gouvernemental est exercé en matière de promotion et de prospection des investissements étrangers afin de favoriser l'encadrement et la coordination des activités des différents acteurs. Les principaux constats du Vérificateur général sont :

[19] Centre financier international.

- La persistance[20], depuis plusieurs années, d'une confusion quant au partage des responsabilités des entités gouvernementales et d'un manque de collaboration et de coordination entre les entités actives en prospection.

- L'absence de mécanismes officiels de collaboration entre Investissement Québec et Montréal International concernant les activités de prospection à l'étranger, de sorte que les mêmes entreprises étrangères peuvent être ciblées et démarchées par les deux entités.

- L'existence d'un chevauchement et l'absence de coordination des activités menées par le MDEIE et Investissement Québec en matière de ciblage des entreprises étrangères à prospecter.

- L'absence, encore aujourd'hui, d'une stratégie destinée à la promotion et à la prospection des investissements étrangers dont l'annonce remonte pourtant à 2005. Cette situation a pour conséquence de laisser à chaque entité le soin de définir ses propres orientations, cibles et objectifs sans que ceux-ci soient rattachés à un objectif commun connu de tous.

- L'absence d'un leadership gouvernemental clairement établi relativement à la promotion et à la prospection des investissements étrangers et la nécessité d'une réflexion en vue d'évaluer l'efficience et l'efficacité du mode de fonctionnement actuel.

- L'incapacité de la reddition de comptes du MDEIE à permettre d'évaluer la performance globale du Québec en matière d'investissements étrangers.

Audition des sous-ministres et des présidents-directeurs généraux

Les sous-ministres

Le sous-ministre du MDEIE souligne l'importance de la contribution des entreprises étrangères à l'économie québécoise[21]. Il indique avoir une responsabilité envers toutes les entreprises sans distinction liée à la propriété. Il énumère les principales réalisations du Ministère en rapport avec les investissements étrangers au cours des dernières années. Au nombre de celles-ci :

[20] Déjà, en 1998, dans la stratégie *Québec objectif emploi : vers une économie d'avant-garde*, le gouvernement faisait état de diverses faiblesses dans les activités de promotion et de prospection des investissements étrangers qui réduisaient la portée et l'efficacité de l'action gouvernementale en la matière. De même, en 2004, un document du MDEIE indiquait qu'il fallait resserrer les liens et accroître la synergie entre les organismes exerçant leurs activités dans le domaine de la promotion et de la prospection.

[21] Plus de 2 500 entreprises ayant investi plus de 9 milliards de dollars en 2007, soit 37 % des dépenses d'immobilisations non résidentielles du secteur privé au Québec. Ces entreprises étrangères participent à 40 % des efforts en RD et contribuent à plus de 30 % aux exportations de biens du Québec.

- L'attribution à la Direction de la promotion des investissements du Ministère du mandat de coordination et de concertation des divers intervenants[22].

- L'élaboration du plan d'action conjoint avec Investissement Québec pour augmenter l'efficacité et l'efficience des activités du Québec[23].

- Le développement de divers outils, dont la base de données Horace+ pour le suivi des activités des filiales, créée en 2005, pour faciliter la concertation.

Selon M. Demers, les chevauchements apparents doivent être vus comme l'expression d'une mise en commun des diverses expertises des intervenants que toute tentative de formalisation rigide risque d'entraver. Il ajoute que n'eût été du regroupement des activités des centres locaux de développement en prospection permis par l'arrivée de Montréal International, le nombre de joueurs dans la région de Montréal serait encore plus élevé. Par ailleurs, le sous-ministre souligne que des travaux sont en cours pour donner suite aux recommandations du Vérificateur général concernant l'évaluation de la performance et le bilan des investissements étrangers. Ainsi, la reddition de comptes 2008-2009 a déjà été modifiée pour tenir compte des activités d'Investissement Québec et de celles du Ministère en matière de prospection.

Le sous-ministre du ministère des Relations internationales explique pour sa part qu'en vertu de la Politique internationale gouvernementale[24], la promotion et la prospection des investissements relèvent des entités qui en ont la responsabilité et l'expertise. Le rôle du MRI en est un de coordination. Celle-ci consiste essentiellement à :

- S'assurer de la convergence des efforts vers un certain nombre d'objectifs et de priorités partagés et de la réalisation des mesures prévues au plan d'action.

- S'assurer de la coordination sur le terrain et de la reddition de comptes des représentations à l'étranger.

- Signer, avec certains ministères et organismes, des ententes de collaboration précisant les mécanismes de concertation[25].

---

[22] Il précise que le Ministère n'a pas un rôle de prospection à proprement parler.

[23] Ce plan officialise les rôles et les responsabilités des intervenants, établit divers mécanismes de coordination et prévoit des orientations stratégiques.

[24] Cette politique intitulée *La Force de l'action concertée* a été publiée en 2006

[25] Par exemple, l'Entente MRI-IQ prescrit que le chef de poste de chaque représentation concernée assume l'encadrement administratif des ressources humaines. Elle mentionne également que les employés affectés à l'étranger et les professionnels recrutés localement qui travaillent pour Investissement Québec agissent en harmonie avec leurs collègues du secteur économique de la représentation et qu'ils bénéficient de l'appui du chef de poste dans leurs interventions.

Les présidents-directeurs généraux

Le président-directeur général d'Investissement Québec, M. Daoust, présente l'organisme comme le mandataire principal du gouvernement en matière de prospection d'investissements étrangers. Il décrit les activités de l'institution, ses ressources et la rétroaction des clients étrangers. À l'aide de plusieurs exemples, il illustre la complexité de la prospection d'investissements étrangers et les inévitables chevauchements. Il explique cette situation par la diversité des qualités et des expertises que doivent posséder les intervenants.

Concernant les constats du Vérificateur général, M. Daoust souligne que le défi auquel font face les intervenants consiste à distinguer les chevauchements superflus de ceux qui sont nécessaires. Il évoque le plan d'action commun avec le MDEIE et la reddition de comptes que fait actuellement Investissement Québec. Il se rend à la suggestion du Vérificateur général d'utiliser deux indicateurs de mesure de la valeur ajoutée des interventions, et ce, dès 2010[26]. Le dirigeant s'engage aussi à étendre la portée du sondage sur la satisfaction de la clientèle et à le réaliser sur une base annuelle.

Le président-directeur général de Montréal International, M. Gamache, explique brièvement la problématique qui a amené à la création de l'organisme en 1996. Il décrit les mandats[27] de celui-ci, la région couverte, le financement de l'organisme et ses partenaires (CLD et plus récemment, Pôle Québec Chaudière-Appalaches[28]). Il souligne que l'organisme fait de la prospection dans 18 États américains, 11 pays européens et certaines régions de la Chine. Selon M. Gamache, la culture de Montréal International est orientée vers les résultats. Il ajoute que l'organisme est disposé à collaborer avec les autres intervenants et à consolider l'utilisation de systèmes communs à l'ensemble des acteurs de la profession. D'ailleurs, il a proposé au MDEIE la tenue d'une rencontre annuelle entre les dirigeants des organismes du domaine de la prospection des investissements étrangers à l'échelle du Québec.

Les échanges entre la Commission et les dirigeants

Les échanges avec les invités ont notamment porté sur la problématique de la coordination des interventions, la place de Montréal International, le rapport avec le gouvernement fédéral, le rôle du MRI, le suivi et la rétention des filiales ainsi que l'utilisation de la base de données Horace[+].

---

[26] Le premier indicateur s'inspire du modèle utilisé en Royaume-Uni et le second, du modèle français.

[27] Au nombre des six mandats qui lui sont confiés par la Communauté métropolitaine de Montréal, il y a celui d'attirer des investissements étrangers.

[28] Incidemment aucun rapport de collaboration avec Investissement Québec ou avec le MDEIE n'a été mentionné.

La problématique de la coordination des interventions

Les membres de la Commission reconnaissent l'importance des investissements étrangers dans le développement économique du Québec. Ils comprennent que le MDEIE, Investissement Québec et des organismes régionaux déploient des efforts pour attirer ces investissements. Ils s'inquiètent néanmoins de l'absence de coordination entre les différents intervenants et des chevauchements qui en découlent, comme l'a constaté le Vérificateur général. En conséquence, ils ont cherché à savoir s'il n'y aurait pas lieu de clarifier les rôles des principaux intervenants. En réponse, les députés ont été informés que la prospection des investissements étrangers est une activité complexe qui comporte plusieurs étapes et qui requiert de nombreux contacts. Selon les invités, il n'y aurait pas de conflit entre les acteurs, mais plutôt une complémentarité de leurs actions. La responsabilité première de la prospection revient à Investissement Québec, qui peut obtenir l'aide du MRI et du MDEIE, au besoin. Tout en reconnaissant que les façons de faire actuelles sont perfectibles, les dirigeants mettent en garde contre le risque de paralysie que comporterait une trop grande formalisation des processus.

La place de Montréal International

Les parlementaires s'interrogent sur la place de Montréal International dans le processus de promotion, de prospection et de financement des investissements étrangers. Ils veulent notamment savoir si l'organisme agit seul ou si ses interventions sont intégrées à celles du MDEIE et d'Investissement Québec. Les représentants les informent que Montréal International est mandataire de la Communauté métropolitaine de Montréal et que sa proximité avec les entreprises lui confère un avantage pour détecter plus rapidement les projets potentiels. Par ailleurs, dans la réalisation des investissements, Montréal International travaille avec différents partenaires : les gouvernements du Canada et du Québec et des organismes gouvernementaux.

Les députés ont aussi voulu en apprendre davantage sur le type de relations que Montréal International entretient avec les filiales des entreprises étrangères. Ils apprennent que l'organisme se réunit périodiquement avec toutes les filiales localisées dans la région de Montréal et utilise la base de données Horace[+], qui n'est pas accessible aux municipalités. En ce sens, Montréal International sert de lien entre les filiales et les 82 municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal qu'il représente.

Le rapport avec le gouvernement fédéral

À la question des élus sur le rapport entre les acteurs québécois et fédéraux pour attirer des investissements au Québec, on déclare que les intervenants des deux ordres de gouvernement sont en relation permanente. Essentiellement, le fédéral sert d'entremetteur dans les projets pour lesquels le Québec a un avantage concurrentiel, comme, par exemple, l'électricité[29]. Par ailleurs, il existe un comité de sous-ministres adjoints des deux paliers de gouvernement qui se réunit souvent pour échanger. De plus, les relations informelles entre représentants québécois et fédéraux sont un canal de communications important par lequel le Québec est mis au courant des débouchés détectés par le fédéral.

Le rôle du ministère des Relations internationales

La Commission s'est informée du rôle du MRI en matière de prospection et de promotion des investissements étrangers. Elle a appris qu'Investissement Québec met souvent à profit les représentations[30] du MRI à l'étranger. Dans bien des cas, les membres du personnel de ces bureaux font de la prospection. De plus, ils organisent des rencontres informelles entre les entreprises à l'occasion des missions économiques québécoises et canadiennes à l'étranger.

Le suivi des filiales et la rétention des entreprises

Les députés ont cherché à connaître l'importance relative des investissements des filiales et les moyens dont disposent les organismes pour retenir ces dernières au Québec. Ils apprennent que près de 70 % des investissements étrangers sont en fait des réinvestissements des filiales[31]. En ce qui concerne la rétention, les élus sont informés qu'elle coûte moins cher que la prospection et le recrutement d'une nouvelle entreprise. Ainsi, plus d'efforts sont déployés pour retenir les filiales au Québec. D'ailleurs, le MDEIE dispose de ressources propres à cet exercice.

L'utilisation de la base de données Horace⁺ pour le suivi de filiales

Les élus s'inquiètent de la sous-utilisation de la base de données Horace⁺, comme l'a mentionné le Vérificateur général du Québec. Ils ont questionné les invités sur la pertinence de l'outil et les motifs de cette sous-utilisation. Les dirigeants indiquent qu'Horace⁺ sert, entre autres, à enregistrer les visites de filiales prévues par Investissement Québec au cours d'une année. Ils expliquent le sous-emploi de l'outil constaté par le Vérificateur général par le phénomène de résistance au changement. Ils soulignent toutefois

[29] Il fait de même pour les autres provinces en fonction de leurs avantages concurrentiels.
[30] Investissement Québec possède 9 bureaux à l'étranger alors que le MRI compte 28 représentations dans 17 pays.
[31] Cette proportion est sensiblement la même dans la plupart des pays.

que la situation s'est considérablement améliorée depuis le passage du Vérificateur général[32] et que des efforts additionnels seront déployés pour augmenter le taux d'utilisation de l'outil.

Autres points

La Commission a aussi abordé d'autres points, notamment le rôle du MDEIE auprès des filiales, l'intégration des acteurs régionaux, l'échéance de la mise en œuvre du plan d'action et l'évaluation des résultats.

Commentaires des membres de la Commission

Les membres de la Commission prennent acte du plan d'action élaboré par le Ministère et Investissement Québec et des efforts qui ont été fournis pour son implantation. Ils trouvent cependant déconcertant que les organismes aient attendu le passage du Vérificateur pour commencer à apporter des correctifs aux situations problématiques : certaines remontent à 1998. La Commission trouve aussi difficilement acceptable que des moyens n'aient pas été pris plus tôt pour inciter les intervenants concernés à utiliser davantage la base de données Horace+. Ils déplorent en outre que les organismes régionaux, tels Montréal International et Pôle Québec Chaudière-Appalaches ne soient pas plus étroitement associés aux démarches du MDEIE et d'Investissement Québec.

Conclusion et recommandations

Les parlementaires expriment leur satisfaction sur le déroulement des échanges avec les invités. Ils soulignent la préparation sérieuse des dirigeants et leur ouverture aux discussions. Ils saluent les efforts déployés par les organismes depuis le passage du Vérificateur pour corriger les lacunes qu'il a relevées. Les députés pensent qu'il est essentiel de continuer à retenir les filiales des entreprises étrangères, étant donné la situation économique et leur importance dans les investissements étrangers au Québec. Ils estiment cependant que le MRI, le MDEIE et Investissement Québec doivent tout faire pour réduire les chevauchements improductifs. Ils déplorent aussi le peu de place qu'occupent les acteurs régionaux dans les processus de démarchage du MDEIE et d'Investissement Québec. Ils exhortent les dirigeants à faire le nécessaire pour favoriser davantage l'utilisation de la base de données Horace+.

[32] Par exemple, actuellement, les visites sont inscrites dans la base de données sur chaque mois plutôt que semestriellement comme auparavant. À noter aussi que Pôle Québec Chaudière-Appalaches dépose ses informations dans Horace+.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- **QUE** le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec :

  - ✓ Complètent la mise en œuvre de leur plan d'action conjoint.

  - ✓ Soient plus proactifs en région avec les organismes du milieu (chambres de commerce, conseil régionaux des élus, centres locaux de développement, etc.) pour le développement et la réalisation de projets.

  - ✓ Développent une collaboration plus étroite et plus systématique avec Montréal International et Pôle Québec Chaudière-Appalaches dans la promotion et la prospection des investissements étrangers.

  - ✓ Poursuivent les efforts de rétention des filiales des entreprises étrangères étant donné leur apport majeur dans la proportion des investissements étrangers au Québec.

  - ✓ Favorisent une plus grande utilisation de la base de données Horace+ pour le suivi des filiales.

  - ✓ Réunissent une fois par année, comme l'a demandé Montréal International, les organismes du Québec concernés par la promotion et la prospection des investissements étrangers.

  - ✓ Transmettent à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

CHAPITRE 5 LES INTERVENTIONS EN MATIÈRE D'HABITATION

Le 27 octobre 2009, la Commission de l'administration publique a entendu le président-directeur général de la Société d'habitation du Québec (SHQ), monsieur Robert Madore, le directeur général de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM), monsieur Fabien Cournoyer et le directeur général de l'Office municipal d'habitation de Lévis, monsieur François Roberge, concernant les interventions en matière d'habitation, et ce, en vertu de la Loi sur l'administration publique.

Observations du Vérificateur général

Les travaux du Vérificateur général avaient pour but d'apprécier si la SHQ gère de façon adéquate ses interventions en matière d'habitation. Ils visaient également à vérifier si sa gestion du parc d'immeubles d'habitation à loyer modique permet la préservation de ces actifs et à s'assurer que l'organisme mesure la performance de ses activités et en rend compte.

Les principaux constats du Vérificateur général sont les suivants :

- La SHQ a une connaissance incomplète de ses clientèles et de leurs besoins en habitation. En effet, elle ne dispose pas de données suffisantes à l'égard des clientèles qui bénéficient de ses programmes et elle a peu de données relativement aux ménages qui sont sur les listes d'attente pour ses programmes.

- Des programmes importants du point de vue financier n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation, même si les ententes avec le gouvernement fédéral spécifient que plusieurs doivent être évalués au moins tous les cinq ans. Ainsi, les programmes Habitations à loyer modique (428,1 millions de dollars) et Supplément au loyer (67,4 millions) n'ont jamais été évalués.

- En 2007, la SHQ a amorcé une modernisation afin d'améliorer ou de transformer les services, mais elle n'a pas évalué les coûts liés au modèle de fonctionnement proposé. De plus, il n'existe pas de plan global présentant les grandes étapes de la modernisation et leur échéance, ce qui permettrait d'en faire un suivi.

- L'exigence de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) selon laquelle tous les organismes qui gèrent des HLM publics, des HLM privés ou des logements associés au programme Supplément au loyer sont vérifiés tous les cinq ans, n'est pas respectée. En octobre 2008, 70 % des vérifications n'étaient toujours pas faites dans le délai prescrit pour les organismes qui gèrent des HLM publics et privés; ce taux était de 93 % pour les organismes qui s'occupent des logements associés au programme Supplément au loyer.

- Pour les projets rattachés aux programmes Logement abordable Québec et AccèsLogis Québec, la SHQ n'a pas défini ce qu'elle entend par « revenu modeste ».

- La connaissance du parc d'immeubles d'habitation est incomplète, entre autres, parce que les logements n'ont pas tous fait l'objet d'une inspection et que, pour ceux qui ont été inspectés, le coût estimé des réparations ne comprend pas certains éléments.

- La SHQ n'a pas l'assurance que le budget consacré à l'entretien et aux réparations est réparti équitablement entre les organismes, c'est-à-dire aux bons endroits et au moment opportun.

- Les règles d'attribution des contrats d'entretien et de réparation sont généralement respectées pour ce qui est de cinq des six offices sélectionnés. Par ailleurs, on a relevé des lacunes dans 20 des 30 appels d'offres examinés à l'Office municipal d'habitation de Montréal. Ces déficiences ont trait au mode de sollicitation, à la sélection des fournisseurs, à l'approbation par le conseil d'administration, au respect des conditions de l'appel d'offres, à la documentation, au contrat et à la facturation.

- Le contenu du rapport annuel de gestion ne permet pas d'évaluer la performance de la SHQ.

Auditions des directeurs généraux de l'Office municipal d'habitation de Montréal et de l'Office municipal d'habitation de Lévis et du président-directeur général de la SHQ

D'abord, M. Cournoyer, directeur général de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM), informe les parlementaires sur les mesures mises en place pour améliorer la gestion des contrats. Après une brève présentation de son organisation, il explique que les constats du Vérificateur général du Québec, ceux du vérificateur de la SHQ et de l'OMHM ont mené l'entité à se pencher sur les processus et les suivis en matière d'octroi de contrats. Selon lui, les décisions prises par l'Office étaient justifiées, mais il reconnaît qu'un resserrement des mesures de contrôle, que des modifications aux clauses générales et aux conditions des devis, de même qu'une révision de la Politique d'acquisition de biens et services sont nécessaires. En conséquence, l'Office a préparé un plan d'action qui comprend la révision de cette politique.

Puis, le directeur général de l'Office municipal d'habitation de Lévis, M. Roberge, explique que l'utilisation de subventions issues du Programme de supplément au loyer dans des logements du Programme logement abordable du Québec est attribuable à la crise du logement. L'Office met tous les efforts nécessaires pour respecter les normes du programme concerné.

Ensuite, le président-directeur général de la Société d'habitation du Québec précise que des efforts ont été amorcés avant même le passage du Vérificateur général. La SHQ a produit un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations du Vérificateur général, résumant toutes les adaptations et les actions faites, entreprises ou prévues. Il signale l'amorce d'un portrait des résidants des logements réalisés dans le cadre du programme AccèsLogis Québec et la poursuite d'études sur les locataires d'habitations à loyer modique (HLM) et des personnes inscrites sur les listes d'attente. Par ailleurs, il mentionne l'adoption d'un plan triennal d'évaluation en mars 2008. M. Madore ajoute que d'ici la fin de l'exercice financier 2009-2010, des programmes représentant plus de 60 % de l'enveloppe budgétaire auront été évalués. Il traite également de l'augmentation du nombre de vérifications d'organismes, de la poursuite du bilan de santé des immeubles du parc de logements sociaux, d'une entente pour un investissement important du gouvernement fédéral pour les deux prochaines années et de la mise en place de 33 centres de services qui ont pour mission première de participer à la mise en œuvre du Plan québécois des infrastructures en logement social.

Les échanges entre la Commission et les dirigeants

Les députés sont préoccupés par la connaissance incomplète de la SHQ à l'égard de ses clientèles et de leurs besoins d'habitation. Cependant, ils constatent que des efforts ont été entrepris en 2007 et que des résultats sont attendus prochainement.

De plus, les parlementaires s'intéressent à la portée des travaux effectués en évaluation de programmes et aux résultats obtenus à la suite de ces évaluations. À cet effet, M. Madore reprend essentiellement les renseignements fournis durant sa présentation.

Par ailleurs, le renouvellement incertain des ententes avec le gouvernement fédéral préoccupe grandement les parlementaires. Le président-directeur général de la SHQ souligne que le Québec paie actuellement 35 % des coûts de construction des HLM, 35 % de l'hypothèque et 35 % des frais d'exploitation. Il spécifie que la contribution fédérale représente une grande partie de l'hypothèque et que la fin des ententes correspond à l'échéance des hypothèques. Du reste, on précise que le retrait du fédéral signifierait la fin de subventions pour 7 500 ménages logés dans le parc unilatéral fédéral, clientèle qui serait à la charge de la SHQ après le retrait du fédéral.

Questionné sur son refus de se conformer à la recommandation du Vérificateur général concernant la préparation d'un plan global de l'exercice de modernisation de la SHQ, le président-directeur général a expliqué que ce type de plan ne permettait pas de respecter la nature du processus. Il assure que le processus de modernisation est encadré par un comité et ancré dans la réalité des interventions de la SHQ et que des cibles sont fixées sur une base annuelle, mais demeurent à l'interne.

Quant aux questions sur la notion de revenu modeste, M. Madore précise que le tout avait été mis en place pour donner de la latitude aux organismes, afin qu'elle corresponde à chaque réalité locale. Ce dernier tient à signifier que le nombre de vérifications d'organismes a doublé depuis 2007 et qu'un plan de gestion des risques doit être mis en place en cette matière. En ce qui concerne l'attribution des logements, un règlement à cet égard existe et doit être respecté dans tous les offices. De plus, on précise que les critères d'attribution sont objectifs et que les grilles d'évaluation utilisées sont uniformes[33].

La Commission s'interroge sur la façon dont a été établi le montant du déficit d'entretien qui est évalué à 1,8 milliard de dollars. M. Madore affirme qu'il s'agit d'une estimation basée sur l'évaluation de 10 % du parc de 73 000 logements dont la SHQ est propriétaire. La valeur de remplacement de ce parc est évaluée à 7,5 milliards de dollars. D'ailleurs, une évaluation complète du parc est en cours, en collaboration avec les centres de services. Cette évaluation devrait être terminée à la fin de l'année 2010. Il rappelle que les logements ont en moyenne 30 ans.

En réponse aux préoccupations des députés en matière d'attribution de contrats de construction, de réparation et de préparation d'appel d'offres, le directeur général de l'Office municipal d'habitation de Montréal explique que la démarche suivie dans ces situations s'explique par une marge de manoeuvre restreinte[34]. Selon lui, l'ensemble du processus devrait être plus flexible afin de s'adapter aux situations. Il assure d'ailleurs à la Commission que la confidentialité est respectée lors de la mise au point des appels d'offres.

Des questions ont également porté sur les logements coopératifs, mais, selon M. Madore, ils relèvent de la responsabilité du gouvernement fédéral et sur la centralisation des services d'habitation depuis les fusions municipales qui, au dire du directeur de l'OMHM, n'a aucunement réduit la qualité des services offerts aux citoyens.

Commentaires des membres de la Commission

Les députés ne sont pas en mesure d'évaluer les progrès réalisés par la SHQ en ce qui concerne la connaissance de ses clientèles et de leurs besoins d'habitation.

En ce qui concerne le possible retrait du gouvernement fédéral, les parlementaires sont surpris et perplexes d'entendre qu'il n'aurait que peu de conséquences sur les sommes à engager dans le parc de logements. De plus, ils trouvent l'échéance de 2011 très proche et sont préoccupés du fait que la SHQ n'ait d'autre plan que de terminer les réparations du parc ciblé par ces premières échéances.

[33] La Commission demande que la grille utilisée dans les offices soit déposée.
[34] La Commission demande que lui soit transmise la liste des contrats octroyés au cours de la dernière année.

Ils se questionnent également sur la démarche de modernisation entreprise au sein de la SHQ et s'inquiètent du fait qu'il n'y ait ni échéance, ni coût estimé, ni plan global en vue.

La Commission est insatisfaite des réponses reçues sur l'état du parc immobilier. Elle est préoccupée par la rénovation de ce parc. De plus, les questions relatives aux plans pour la conservation du parc après le retrait possible du gouvernement fédéral étant restées sans réponse, l'inquiétude est d'autant plus présente.

La Commission constate que l'Office municipal d'habitation de Montréal est en train de resserrer ses méthodes pour acquitter ses factures. Elle souhaite donc que ces efforts se poursuivent et que les normes utilisées par l'OMHM en matière de contrats et d'appels d'offres soient davantage resserrées[35].

Conclusion et recommandations

Les membres de la Commission notent que la Société d'habitation du Québec entend appliquer la plupart des 22 recommandations du Vérificateur général du Québec. Ils constatent toutefois que de nombreux points demeurent en suspens.

De plus, la Commission constate que l'Office municipal d'habitation de Montréal est en train de resserrer ses normes en matière d'attribution de contrats et de préparation d'appels d'offres.

Au terme de ses travaux, la Commission de l'administration publique est insatisfaite des réponses reçues sur : la connaissance des besoins de la clientèle; les risques liés au non-renouvellement des ententes avec le gouvernement fédéral et l'état du parc immobilier.

Les membres de la Commission sont perplexes quant à la réalisation du plan d'action de la SHQ.

En conséquence, la Commission de l'administration publique recommande :

- **Que** la Société municipale d'habitation de Montréal resserre ses règles en matière d'octroi de contrats et transmette à la Commission un rapport de mise en œuvre de ces mesures au début septembre 2010.

- **Que** la Société d'habitation du Québec transmette à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

[35] La Commission demande que l'Office municipal d'habitation de Montréal lui transmette un document précisant la manière dont elle entend resserrer ses normes d'attribution de contrats.

CHAPITRE 6 EXAMEN DE RAPPORTS ANNUELS DE GESTION

Commentaires généraux

La Commission de l'administration publique a mis en place, en juin 2005, une procédure d'examen régulier de l'ensemble des rapports annuels de gestion des ministères et des organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique. Poursuivant leur programme de travail, les membres de la Commission ont examiné, au cours d'une séance de travail tenue le 20 octobre 2009, les rapports annuels de gestion de cinq entités :

- La Commission de protection du territoire agricole (CPTAQ) (2007-2008);
- le Conseil du statut de la femme (CSF) (2008-2009);
- le Directeur général des élections (DGE) (2007-2008);
- l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) (2007-2008);
- le Protecteur du citoyen (PC) (2008-2009).

Les parlementaires estiment que la reddition de comptes est satisfaisante pour le CSF, le DGE et l'OPHQ. Ils ont cependant noté certains éléments qui mériteraient une amélioration. Toutefois, ce point n'est pas exclusif à ces organisations. Dans plusieurs cas, la Commission réitère ses remarques au sujet d'autres rapports annuels de gestion ou de l'application de la gestion axée sur les résultats. Quant à la CPTAQ et au PC, elle estime que l'information présentée est plutôt de faible qualité. Pour la CPTAQ cette situation est principalement attribuable à l'absence de plan stratégique 2005-2008, tandis que pour le PC, elle est due au défaut de renseignements sur les indicateurs du plan stratégique 2004-2008 et au peu d'information présentée sur le respect des engagements de la déclaration de services.

Auparavant, les travaux de la Commission avaient pour objectif d'apprécier la qualité de l'information des rapports annuels de gestion en fonction du respect des sept critères de sa grille d'évaluation (Tableau 1). En juin 2008, dans le chapitre 5 du 20e rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics, les membres de la Commission ont présenté leur nouvelle approche pour l'examen des rapports annuels de gestion des organismes assujettis à la Loi sur l'administration publique. Dorénavant, cet examen portera également sur l'appréciation de la performance des entités. La Commission a, ainsi, ajouté quatre critères à sa grille d'évaluation (Tableau 1).

Le tableau 1 présente les observations des parlementaires sur le contenu des rapports annuels de gestion des cinq organismes en regard des onze critères de la grille d'évaluation.

TABLEAU 1

ÉLÉMENTS DE REDDITION DE COMPTES À AMÉLIORER (✓)

		CPTAQ	CSF	DGE	OPHQ	PC
QUALITÉ DE L'INFORMATION	Cohérence des documents	✓			✓	✓
	Présentation de l'information de base pour l'analyse de la performance					✓
	Présentation des résultats atteints et leur mise en contexte	✓				✓
	Information révélant le degré de satisfaction de la clientèle	✓			✓	✓
	Explication des liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats	✓	✓	✓	✓	✓
	Explication des écarts entre les résultats et les cibles visées et présentation des correctifs	✓	✓			✓
	Explication sur la capacité de l'organisme de maintenir et d'améliorer ses résultats	✓		✓		
PERFORMANCE	Atteinte des objectifs stratégiques	✓				✓
	Production de services de qualité aux citoyens	✓			✓	✓
	Gestion adéquate des ressources humaines	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
	Utilisation optimale des ressources	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.

En ce qui a trait à la qualité de l'information, les parlementaires constatent, comme pour les examens précédents, que l'explication des liens entre les coûts, les activités, les produits et services et les résultats constitue toujours une lacune majeure et largement présente dans les rapports annuels de gestion. En particulier, l'information sur le coût de revient est à peu près inexistante.

En ce qui concerne la performance, en raison du délai qu'il faut accorder aux ministères et aux organismes pour qu'ils soient en mesure d'appliquer la recommandation que la Commission a formulée en juin 2008, les membres de la Commission considèrent que les deux derniers critères sont « sans objet ».

À la suite de l'examen de ces cinq rapports annuels de gestion, la Commission a choisi d'entendre le Protecteur du citoyen sur sa reddition de comptes.

Conclusion

Au terme de ses travaux sur l'examen d'un cinquième groupe de rapports annuels de gestion, plus d'une quarantaine de rapports ont été examinés jusqu'à maintenant. C'est pourquoi la Commission considère que la procédure établie lui permet d'exercer de manière efficace et réaliste le rôle que lui confie la Loi sur l'administration publique en matière de contrôle parlementaire. Les membres de la Commission contribuent ainsi à la valorisation de la gestion axée sur les résultats et à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. Par conséquent, ils entendent poursuivre leur action en ce sens.

Par ailleurs, la Commission se réserve la possibilité de faire valoir certains commentaires au Secrétariat du Conseil du trésor si elle juge que des questions touchent un grand nombre d'entités ou concernent la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique. Enfin, comme par le passé, elle entend porter une attention particulière au suivi des gestes posés par les organisations en réponse à ses commentaires.

ANNEXE I

LES RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RECOMMANDATIONS

CHAPITRE 1 : *Le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les Agences de la santé et des services sociaux*

- **Que** le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux:

  - Mettent en place, le plus rapidement possible, un mécanisme de reddition de comptes approprié des organismes communautaires qui fait état de l'utilisation, par ces derniers, des subventions reçues sans créer une bureaucratisation entraînant des coûts administratifs improductifs pour les organismes.
  - Harmonisent leurs pratiques d'évaluation des projets des organismes communautaires en vue de l'allocation des fonds aux agences et aux organismes communautaires.
  - Mettent en œuvre, le plus rapidement possible, les plans d'action élaborés à la suite des recommandations du Vérificateur général.
  - Transmettent à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

- **Que** les agences de la santé et des services sociaux :

  - Incluent dans leurs critères d'attribution de fonds aux organismes communautaires des facteurs tels que les changements démographiques, le degré de paupérisation des localités et les services rendus par les organismes.
  - Considèrent la possibilité d'associer les députés à l'évaluation des organismes communautaires pouvant présenter un certain nombre de difficultés, étant donné l'expérience acquise par les parlementaires dans le cadre de la gestion du programme de soutien à l'action bénévole.

- **Que** les organismes communautaires :

  - Démontrent clairement, dans les documents prescrits par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences de la santé et des services sociaux, la transparence, le caractère démocratique de leur fonctionnement et leur bonne gouvernance.

CHAPITRE 2 : *Les interventions gouvernementales dans le secteur minier*

- **Que** le ministère des Ressources naturelles et de la Faune examine les projets d'exploitation minière en considérant les aspects économiques, sociaux et environnementaux afin d'évaluer s'ils apportent suffisamment de bénéfices aux Québécoises et aux Québécois. Une attention particulière devra être accordée à la détermination du niveau des droits miniers.

- **Que** le développement des mines soit abordé dans le cadre du développement durable et que le ministère des Ressources naturelles et de la Faune se dote de tous les moyens pour respecter ce cadre, que ce soit en réorganisant ses ressources internes ou en obtenant de nouveaux crédits du gouvernement.

- **Que** les moyens législatifs, réglementaires et administratifs nécessaires à l'atteinte des résultats dans la mise en œuvre du plan d'action du ministère des Ressources naturelles et de la Faune soient adoptés.

- **Que** le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et le ministère des Ressources naturelles et de la Faune collaborent étroitement pour tenir compte des recommandations du Vérificateur général dans l'amélioration des mécanismes de contrôle pour réduire les conséquences environnementales des activités minières.

- **Que** le ministère des Ressources naturelles et de la Faune transmette à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

CHAPITRE 3 : *La vigie relative au projet Dossier de santé du Québec*

- **Que** le ministère de la Santé et des Services sociaux lui transmette un état de situation sur la réalisation de son plan d'action, son estimation des coûts et l'interopérabilité entre le DSQ et les DPE, au plus tard à la fin de janvier 2010.

- **Que** le Vérificateur général poursuive sa Vigie sur le Dossier de santé du Québec.

CHAPITRE 4 : *Les mesures gouvernementales de promotion et de prospection des investissements directs étrangers*

- **QUE** le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Investissement Québec :

  - ✓ Complètent la mise en œuvre de leur plan d'action conjoint.

  - ✓ Soient plus proactifs en région avec les organismes du milieu (chambres de commerce, conseil régionaux des élus, centres locaux de développement, etc.) pour le développement et la réalisation de projets.

  - ✓ Développent une collaboration plus étroite et plus systématique avec Montréal International et Pôle Québec Chaudière-Appalaches dans la promotion et la prospection des investissements étrangers.

  - ✓ Poursuivent les efforts de rétention des filiales des entreprises étrangères étant donné leur apport majeur dans la proportion des investissements étrangers au Québec.

  - ✓ Favorisent une plus grande utilisation de la base de données Horace+ pour le suivi des filiales.

  - ✓ Réunissent une fois par année, comme l'a demandé Montréal International, les organismes du Québec concernés par la promotion et la prospection des investissements étrangers.

  - ✓ Transmettent à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

CHAPITRE 5 : *Les interventions en matière d'habitation*

- **Que** la Société municipale d'habitation de Montréal resserre ses règles en matière d'octroi de contrats et transmette à la Commission un rapport de mise en œuvre de ces mesures au début septembre 2010.

- **Que** la Société d'habitation du Québec transmette à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2010, un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de chacune des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

ANNEXE II

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES MEMBRES DE LA COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Les membres permanents de la Commission

M. Sylvain Simard *(Richelieu)*, président
M. Yvon Marcoux *(Vaudreuil)*, vice-président
M. François Bonnardel (Shefford), vice-président, du 23 avril 2009 au 29 octobre 2009
M. Marc Picard (*Chaudière-Appalaches*), membre du 29 octobre 2009 au 6 novembre 2009 et vice-président du 3 novembre 2009 au 6 novembre 2009

M. Vincent Auclair *(Vimont)*, jusqu'au 15 septembre 2009
M. Claude Bachand *(Arthabaska)*, à compter du 11 novembre 2009
M. Daniel Bernard *(Rouyn-Noranda-Témiscamingue)*, jusqu'au 15 septembre 2009
M. Stéphane Billette *(Huntingdon)*, jusqu'au 15 septembre 2009
M. Jean D'Amour *(Rivière-du-Loup)*, du 15 septembre 2009 au 10 novembre 2009
M. André Drolet *(Jean-Lesage)*, à compter du 15 septembre 2009
M. Henri-François Gautrin *(Verdun)*
M. Patrick Huot *(Vanier)*
M. Michel Matte *(Portneuf)*, à compter du 15 septembre 2009
M. Claude Pinard *(Saint-Maurice)*, jusqu'au 15 septembre 2009
M. Daniel Ratthé *(Blainville)*, à compter du 15 septembre 2009
M. Pierre Reid *(Orford)*
M. Mathieu Traversy *(Terrebonne)*
M. Guillaume Tremblay *(Masson)*

Les membres temporaires et les remplaçants

M. Jean-Martin Aussant *(Nicolet-Yamaska)*, porte-parole de l'opposition officielle en matière de développement économique, d'innovation et d'exportation
M^me^ Lucie Charlebois *(Soulanges)*
M^me^ Danielle Doyer *(Matapédia)*
M. Bernard Drainville *(Marie-Victorin)*, porte-parole de l'opposition officielle en matière de santé
M^me^ Maryse Gaudreault *(Hull)*, adjointe parlementaire au ministre des Relations internationales
M. Scott McKay *(L'Assomption)*, porte-parole de l'opposition officielle en matière de développement durable et d'environnement
M^me^ Carole Poirier *(Hochelaga-Maisonneuve)*, porte-parole de l'opposition officielle en matière d'habitation et de condition féminine
M^me^ Monique Richard *(Marguerite-D'Youville)*, porte-parole de l'opposition officielle en matière d'emploi et de solidarité sociale
M. Denis Trottier *(Roberval)*, porte-parole de l'opposition officielle en matière de mines et de forêts

Autre député présent

M. Amir Khadir *(Mercier)*

Le personnel de la Commission

M. Éric Thomassin, secrétaire de la Commission
M. Samuel Houngué, agent de recherche, Division de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Richard L'Hérault, agent de recherche, Division de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M^me^ Julie Paradis, agente de recherche, Division de la recherche, Bibliothèque de l'Assemblée nationale
M. Pierre Rainville, agent de recherche
M^me^ Lynda Grondines, agente de secrétariat
M^me^ Diane Fleury, agente de secrétariat

ANNEXE III

LES PARTICIPANTS

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

M. Renaud Lachance, vérificateur général
M. Jean Cinq-Mars, commissaire au développement durable et vérificateur général adjoint
M. Marc Ouellet, vérificateur général adjoint
M. Michel Samson, vérificateur général adjoint
M. Serge Giguère, directeur principal de vérification
M^me^ Carole Bédard, directrice de vérification par intérim
M. Alain Fortin, directeur de vérification
M^me^ Janique Lambert, directrice de vérification par intérim
M^me^ Marie-Claude Ouimet, directrice de vérification
M^me^ Josée Bellemare, chargée de projet
M^me^ Moïsette Fortin, chargée de projet
M^me^ Stéphanie Joncas, chargée de projet
M^me^ Isabelle Savard, chargée de projet
M^me^ Nathalie Lavoie, équipière
M. Modibo Cisse, stagiaire africain, à titre d'observateur

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

M. Jacques Cotton, sous-ministre
M. Bernard LeFrançois, sous-ministre adjoint à la Direction générale des technologies de l'information
M. Christian Barrette, directeur des Services sociaux, de la jeunesse et du communautaire
M. Philippe Moss, directeur, Services financiers et d'affaires, Bureau du Dossier de santé du Québec
M^me^ Suzanne Pitre, directrice, Direction de la vérification interne
M. Marc Vézina, directeur par intérim, Bureau du Dossier de santé du Québec
M^me^ Anik Simard, chef du Service des activités communautaires et des services sociaux
M. Simon Bégin, adjoint au sous-ministre adjoint, Direction générale des technologies de l'information
M. Christian Boivin, Direction de la vérification interne
M^me^ Jacinthe Bonneau, professionnelle au dossier des organismes communautaires
M. Mario Fréchette, professionnel au dossier des organismes communautaires

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE LA CÔTE-NORD

M. Gaétan Garon, président-directeur général (depuis le 18 août)
M. Sylvain Gagnon, président-directeur général
(par intérim jusqu'au 14 août 2009)

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE LA MONTÉRÉGIE

M^me^ Claire Pagé, présidente-directrice générale

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE CHAUDIÈRE-APPALACHES

M. Marc Tanguay, président-directeur général
M. Émilien Bouffard, directeur des services sociaux et communautaires

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE MONTRÉAL

M. Louis Côté, directeur des ressources humaines, information, planification et affaires juridiques
M. Diamantino De Sousa, coordonnateur technologiques et systèmes d'information, Technocentre régional
M^me^ Anne-Marie Tardif, directrice des communications

AGENCE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

M^me^ Martine Couture, présidente-directrice générale
M. Gilles Simard, directeur des ressources financières, matérielles et informationnelles
D^r^ Donald Aubin, directeur des services de santé, affaires médicales et universitaires
M^me^ Louise Jobin, chef de service aux ressources informationnelles

COALITION DES TABLES RÉGIONALES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

M. Renaud Beaudry, porte-parole mandaté par le conseil d'administration
M^me^ Valérie Lapierre, déléguée mandatée par le conseil d'administration

TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BÉNÉVOLES

M. Rémi Fraser, président
M^me^ Mercédez Roberge, coordonnatrice

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE

M. Robert Sauvé, sous-ministre
M. Jean-Sylvain Lebel, sous-ministre associé aux mines
M^me^ Lucie Ste-Croix, directrice générale de la gestion du milieu minier
M^me^ Jocelyne Cyr, directrice de la restauration des sites miniers
M^me^ Jocelyne Lamothe, directrice de l'imposition minière
M. Robert Giguère, directeur des politiques, de la coordination et des affaires intergouvernementales
M. Jean Désilets, conseiller

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS

M^me^ Madeleine Paulin, sous-ministre
M. Michel Rousseau, sous-ministre adjoint à l'analyse et à l'expertise régionales - Centre de contrôle environnemental du Québec
M. Jacques Dupont, sous-ministre adjoint à l'expertise hydrique, à l'analyse et aux évaluations environnementales
M^me^ Caroline Drouin, directrice de la vérification interne et de l'évaluation de programme
M. Francis Flynn, chef du Service des eaux industrielles, Direction des politiques de l'eau
M^me^ Édith Van De Walle, directrice régionale de l'analyse et de l'expertise de l'Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec
M. Patrick Beauchesne, directeur du patrimoine écologique et des parcs

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC

M. Stéphane Mercier, directeur général
M^me^ Nicole Lemieux, directrice générale adjointe aux statistiques et à l'analyse économiques
M^me^ Yrène Gagné, chef de service des statistiques sectorielles et de développement durable

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION

M. Gilles Demers, sous-ministre
M. François Bouilhac, sous-ministre adjoint à la direction générale des affaires économiques internationales
M^me^ Barbara Béliveau, coordonnatrice de la prospection des investissements, direction de la promotion des investissements
M. Alain Proulx, directeur de la promotion des investissements

INVESTISSEMENT QUÉBEC

M. Jacques Daoust, président et chef de la direction
M. Robert Cloutier, président du conseil d'administration
M^me^ Louise Morin, vice-présidente principale aux affaires internationales
M^me^ Josée Béland, professionnelle senior du domaine des communications, du marketing et des relations avec les parlementaires
M^me^ Cindy Cannon, conseillère exécutive auprès du président et chef de la direction

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES

M. François Turenne, sous-ministre
M. Carol Proulx, directeur des ressources humaines
M. Martin Breault, secrétaire et responsable des relations fédérales-provinciales et interministérielles
M^me^ Sandra Hernancez, conseillère en relations fédérales-provinciales et interministérielles

MONTRÉAL INTERNATIONAL

M. André Gamache, président-directeur général
M. Élie Farah, vice-président, Investissements Grand Montréal
M. Yves Guérin, secrétaire corporatif

SOCIÉTÉ D'HABITATION DU QUÉBEC

M. Robert Madore, président-directeur général
M^me^ Ginette Fortin, présidente du conseil d'administration de la SHQ
M. John Mackay, vice-président au développement de l'habitation
M. James McGregor, vice-président au développement de l'habitation
M^e^ Marilyn Thibault, secrétaire de la SHQ
M. Denis Robitaille, directeur général du Regroupement des offices d'habitation du Québec
M. Bernard Tanguay, membre du conseil d'administration

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LÉVIS

M. François Roberge, directeur général

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE MONTRÉAL

M. Fabien Cournoyer, directeur général
M. Philippe St-Jacques, directeur du Service de l'administration et des finances

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE QUÉBEC

M. Claude Foster, directeur général

Division de la reprographie et de l'imprimerie
Assemblée nationale

SECRÉTARIAT DES COMMISSIONS

Édifice Pamphile-Le May
1035, rue des Parlementaires
3e étage, bureau 3.15
Québec (Québec) G1A 1A3

Téléphone : 418 643-2722
Télécopieur : 418 643-0248
sec.commissions@assnat.qc.ca